

# Implementace konceptu **Balanced Scorecard** ve městě **Mikulov**

Bc. Petra Vlková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2016/2017

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Vlková**  
Osobní číslo: **M150038**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Mikulov**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.**

**I. Teoretická část**

- **S využitím literární rešerše zpracujte teoretické poznatky z oblasti hospodaření obcí a měření a řízení výkonnosti veřejné správy se zaměřením na metodu Balanced Scorecard.**

**II. Praktická část**

- **Zpracujte analýzu hospodaření města Mikulov.**
- **Vypracujte návrh konceptu metody Balanced Scorecard pro město Mikulov.**
- **Zhodnoťte možné dopady implementace metody Balanced Scorecard do hospodaření města.**

**Závěr**

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

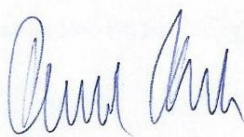
- DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ.** Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy. 1. vyd. Žilina: Georg, 2011, 90 s. ISBN 978-80-89401-63-5.
- KEYES, Jessica.** Implementing the project management Balanced Scorecard. 1st ed. Boca Raton: CRC Press/Taylor and Francis, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- LEHMANN, Carl F.** Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency. 1st ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012, 267 s. ISBN 978-1-4398-9023-3.
- MALÝ, Ivan a Juraj NEMEC.** Možnosti zvyšování efektivity veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ.** Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

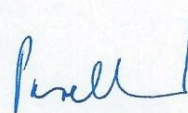
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

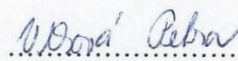
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 4. 2017

Jméno a příjmení: Petra Vlková

  
.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu konceptu Balanced Scorecard pro implementaci ve městě Mikulov. Teoretická část práce je zaměřena na zpracování pojmů z oblasti hospodaření obce, zejména pak na příjmy a výdaje rozpočtu. V další části jsou charakterizovány vybrané metody měření výkonnosti ve veřejné správě. Praktická část práce je složena z analytické a projektové části. Cílem první kapitoly je zpracování analýzy hospodaření města Mikulov v letech 2010 až 2015. Projektová část práce se zabývá tvorbou návrhu metody Balanced Scorecard, jehož zpracování je založeno na provedených dotazníkových šetřeních. Výsledkem práce je návrh konceptu, který představuje podklad pro vytvoření kvalitního nástroje měření a řízení výkonnosti města Mikulov.

Klíčová slova: Obec, rozpočet, veřejná správa, finanční analýza, měření výkonnosti, Balanced Scorecard

## ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a design concept for the implementation of the Balanced Scorecard in Mikulov town. The theoretical part focuses on the processing concepts of the municipality economy, especially on the revenue and expenditure of budget. Other part characterizes selected methods for measuring performance in the public administration. The practical part is composed of analytical and project part. The main objective of the first chapter is to prepare an analysis of the Mikulov town economy between 2010 and 2015. The project part is dealing with production design of Balanced Scorecard, whose treatment is based on questionnaire survey. The result is a draft concept that constitutes the basis for the creation of quality measurement tool and performance management of Mikulov town.

Keywords: Municipality, Budget, Public Administration, Financial Analysis, Performance Measurement, Balanced Scorecard

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D. za cenné rady při zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům Městského úřadu Mikulov za ochotu a vstřícnost při zpracování této diplomové práce, zejména pak při vyplňování dotazníku. Jmenovitě bych chtěla poděkovat paní Ing. Klanicové, vedoucí ekonomického oddělení MěÚ Mikulov za poskytnutí veškerých dokumentů a informací potřebných ke zpracování této práce.

.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 OBCE.....	14
1.2 ROZPOČTOVÝ VÝHLED .....	15
1.3 ROZPOČET .....	15
1.3.1 Příjmy rozpočtu obce .....	16
1.3.2 Výdaje rozpočtu obce.....	18
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	19
1.4.1 Ukazatel autarkie.....	20
1.4.2 Ukazatele rentability .....	21
1.4.3 Ukazatele aktivity.....	21
1.4.4 Ukazatele financování .....	22
1.4.5 Ukazatele likvidity .....	22
<b>2 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>24</b>
2.1 BENCHMARKING .....	25
2.2 MODEL EFQM.....	26
2.3 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK .....	27
2.4 ISO NORMY .....	28
2.5 MÍSTNÍ AGENDA 21 .....	29
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>30</b>
3.1 HISTORIE VZNIKU BALANCED SCORECARD .....	31
3.2 STRATEGIE A STRATEGICKÁ MAPA .....	31
3.2.1 Strategie.....	32
3.2.2 Strategická mapa .....	33
3.3 PERSPEKTIVY BSC .....	33
3.3.1 Zákaznická perspektiva .....	34
3.3.2 Finanční perspektiva .....	35
3.3.3 Perspektiva interních procesů .....	36
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	37
3.4 MĚŘÍTKA BSC .....	38
3.5 POSTUP APLIKACE BSC .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>4 MĚSTO MIKULOV</b> .....	<b>42</b>
4.1 DEMOGRAFICKÁ SITUACE.....	42
4.2 SWOT ANALÝZA .....	43
<b>5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ</b> .....	<b>46</b>
5.1 ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ .....	46
5.1.1 Analýza příjmů.....	46
5.1.2 Analýza výdajů.....	49

5.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....	52
5.2.1	Analýza výsledku hospodaření .....	52
5.2.2	Analýza výnosů .....	53
5.2.3	Analýza nákladů .....	56
5.3	ANALÝZA ROZVAHY .....	58
5.3.1	Analýza aktiv .....	58
5.3.2	Analýza pasiv .....	61
5.4	VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	64
5.4.1	Ukazatel autarkie .....	64
5.4.2	Ukazatel rentability .....	65
5.4.3	Ukazatele aktivity .....	65
5.4.4	Ukazatele financování .....	66
5.4.5	Ukazatele likvidity .....	66
5.5	ZHDNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	67
<b>6</b>	<b>VYUŽITÍ OSTATNÍCH MANAŽERSKÝCH METOD .....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRH KONCEPTU BSC PRO MĚSTO MIKULOV .....</b>	<b>69</b>
7.1	OBJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE MĚSTA .....	69
7.2	NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK .....	70
7.2.1	Strategická mapa Balanced Scorecard .....	71
7.2.2	Občanská perspektiva .....	73
7.2.2.1	Kvalita veřejných služeb .....	74
7.2.2.2	Zkvalitnění infrastruktury .....	75
7.2.2.3	Kvalita životního prostředí .....	76
7.2.2.4	Zlepšení bytové situace .....	78
7.2.2.5	Podpora zaměstnanosti a podnikání .....	80
7.2.2.6	Kulturní a sportovní využití, možnost volnočasových aktivit .....	80
7.2.2.7	Bezpečnost obyvatel .....	82
7.2.2.8	Cestovní ruch .....	84
7.2.3	Finanční perspektiva .....	85
7.2.3.1	Kvalitní hospodaření s majetkem a financemi .....	85
7.2.3.2	Zodpovědné financování .....	87
7.2.4	Perspektiva interních procesů .....	88
7.2.4.1	Efektivnost činností .....	89
7.2.4.2	Kvalitní strategické plánování .....	90
7.2.4.3	Realizace investičních akcí .....	91
7.2.4.4	Rozpočtový proces .....	91
7.2.5	Perspektiva učení se a růstu .....	92
7.2.5.1	Zlepšování pracovního prostředí, zvyšování spokojenosti .....	92
7.2.5.2	Zvyšování kvalifikace, zavádění nových metod .....	93
7.3	SESTAVENÍ PLÁNU STRATEGICKÝCH AKCÍ .....	95
7.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE .....	96
7.5	NÁKLADY ZAVEDENÍ METODY .....	96
7.6	DOPADY IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC DO HOSPODAŘENÍ MĚSTA .....	98
7.6.1	Přínosy .....	98
7.6.2	Rizika .....	99
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>101</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>106</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Mikulov. Jedná se o velmi kvalitní a efektivní systém měření a řízení výkonnosti a jeho zavedení je pro zvolené město jednou z možností zvýšení efektivnosti a kvality řízení, jejíž dosažení představuje pro vedení města jednu z priorit. Z tohoto důvodu je pro implementaci vybrána tato metoda měření výkonnosti, která komplexně pokrývá veškeré činnosti města, a jejím zavedením lze dosáhnout zvýšení efektivnosti a celkového zlepšení.

Tato práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část, kde součástí praktické části je zpracování finanční analýzy a návrhu projektu.

Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše a slouží jako základna pro zpracování části praktické. V první části je stručně objasněna problematika obcí a jejich dělení. Navazující podkapitola se vztahuje k rozpočtu. Další kapitola literární rešerše je věnována získání poznatků z oblasti finanční analýzy, jejíž zpracování představuje podstatnou náplň praktické části této práce. V této části jsou uvedeny také vybrané ukazatele finanční analýzy s příslušnými vzorečky, které jsou použity při zjišťování efektivnosti hospodaření města v analytické části práce. Druhá část je věnována zpracování teoretických poznatků z oblasti měření a řízení výkonnosti ve veřejné správě. V této části jsou popsány vybrané metody jako je například Benchmarking, Model EFQM nebo ISO normy. Nejdůležitější součástí literární rešerše je však zpracování teoretických poznatků z oblasti Balanced Scorecard (BSC), které poskytují podklad pro zpracování projektové části práce. V části pojednávající o BSC je objasněna historie vzniku, vysvětlena důležitost definování strategie a sestavení strategické mapy, stejně jako jsou podrobněji popsány jednotlivé perspektivy

Na teoretickou část navazuje část praktická, kde je jako první uvedena stručná charakteristika města Mikulov, je provedena analýza demografické situace a SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby města. Další část práce je zaměřena na zpracování analýzy hospodaření města v letech 2010 až 2015 a vychází z kapitoly Finanční analýza, která poskytuje teoretickou základnu pro její zpracování. Jako první je zpracována analýza příjmů a výdajů, tedy rozpočtu, dále je provedena analýza výkazu zisku a ztráty a nakonec analýza rozvahy. Ve všech provedených dílčích analýzách jsou podrobněji rozebrány všechny důležité položky a změny, které se ve sledovaných letech odehrály. Na tyto provedené analýzy navazuje zpracování vybraných ukazatelů

finanční analýzy, jejichž výsledné hodnoty napomáhají ke zhodnocení stávající situace organizace z hlediska hospodaření. V závěru této části je uvedena metoda měření a řízení výkonnosti, která je v současné době městem Mikulov využívána.

Poslední částí práce je projektová část, která se zaměřuje na zpracování návrhu Balanced Scorecard do podoby, která je přizpůsobena městu Mikulov a lze ho v této podobě implementovat. Zavedení metody je poměrně časově náročné, avšak v případě správného využití, lze díky ní dosáhnout znatelného zvýšení efektivnosti a kvality. V první části zpracovaného projektu je zpracována strategická mapa, která je výchozím prvkem pro další části. Na zpracování strategické mapy již navazují jednotlivé perspektivy, a to občanská, finanční, interních procesů a učení se a růstu. V každé z těchto perspektiv jsou definovány základní cíle, které jsou rozpracovány ve strategické mapě, a na ně navazuje uvedení a rozpracování vhodných měřítek, jejichž sledování povede k naplnění zadaných cílů. Po zpracování těchto částí je uveden časový harmonogram implementace ve městě Mikulov spolu s kalkulací odhadovaných nákladů na zavedení. V závěru kapitoly jsou uvedeny také přínosy a rizika implementace tohoto konceptu do měření a řízení výkonnosti a jsou zde také shrnuty možné dopady do hospodaření města.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření konceptu metody měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard vhodného pro následnou implementaci ve městě Mikulov. K dosažení tohoto cíle budou využity především teoretické poznatky získané pomocí provedené literární rešerše a budou využity také skutečnosti zjištěné díky finanční analýze, které se týkají především efektivnosti hospodaření.

Metod zpracování práce bylo použito několik, z nichž nejdůležitějšími jsou literární rešerše a analýza. Projektová část práce se opírá o dotazníková šetření provedená mezi občany města a zaměstnanci městského úřadu.

Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše, která je k dosažení kvality zpracování teoretických poznatků nejvhodnější. Literární rešerše byla zpracována především pomocí knižních zdrojů s využitím jak české, tak i anglicky psané literatury. K doplnění potřebných informací bylo nutné využít také zdroje z oblasti legislativy, a to zákon č. 128/2000 Sb. o obcích a zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Analytická část praktické části diplomové práce je zpracována převážně formou analýzy. Jedná se o analýzu rozpočtu, výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Kromě analýzy byly v této části použity také metody dedukce, indukce nebo syntézy k vytvoření souvislostí mezi hodnotami položek a jejich meziročními změnami. V této části byla potřebná také znalost obsahu položek účetní závěrky municipálních jednotek. Ke zpracování praktické části byly využity interní materiály města jako výkaz zisku a ztráty, rozvaha a závěrečný účet.

Projektová část práce je založena především na provedených dotazníkových šetřeních. Ke zpracování práce jsou využity výsledky tří dotazníkových šetření. Jedná se o anketární šetření hodnotící spokojenost občanů města, které bylo uskutečněno v roce 2013, dále o dotazník hodnocení práce MěÚ Mikulov, také z roku 2013. Poslední dotazník byl vyplněn přímo zaměstnanci městského úřadu Mikulov a byl sestaven pro potřeby zpracování práce. Výstupem projektové části je především návrh měřítek jednotlivých perspektiv konceptu Balanced Scorecard. Tato měřítka jsou zpracována na základě provedených dotazníkových šetření s přihlédnutím na aktuální potřeby města Mikulov. Projektová část práce je zpracována tak, aby posloužila jako podklad k přípravě implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Mikulov

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ

Finanční hospodaření obce se řídí dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jejich ročním rozpočtem, stejně jako rozpočtovým výhledem. (Marková, 2000, s. 157)

Dobrym hospodařením obce lze nazvat pouze takovou situaci, kdy příjmy územně samosprávného celku převyšují jeho výdaje. (Provazníková, 2015, s. 61) Tuto skutečnost lze však považovat za platnou především z dlouhodobého hlediska. V krátkodobém horizontu je v případě velkých investičních záměrů často využíván deficit rozpočtu k financování těchto akcí.

### 1.1 Obce

Obce jsou základním územním samosprávným celkem a lze je také označit za veřejnoprávní korporaci. Obce se mohou slučovat nebo rozdělovat dle zákona o obcích a v mnoha případech se dělí dle katastrálního území na více částí. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 134)

Dle Pekové, Pilného a Jetmara (2012, s. 134) v České republice musí obec splňovat základní tři znaky, kterými jsou území, občané a působnost neboli funkce. Káňa (2014, s. 52) ve své publikaci uvádí znaky obce, které se podle něj vyznačují těmito kritérii: území obce, občané, název a funkce. Rozdíl mezi těmito autory je pouze v přidání jednoho kritéria, které Káňa považuje za podstatné, název obce.

Obce lze členit dle různých kritérií, avšak nejčastější je členění obcí dle počtu obyvatel. V této kategorii nalezneme například města, vesnice, městyse, okresní nebo statutární města. Druhé možné členění je dle činností obecních úřadů, které vyjadřuje vlastně funkci obce. Zde se nacházejí obce s výkonem správy v základním rozsahu, v přenesené působnosti a v rozšířené působnosti. (Káňa, 2014, s. 54).

Stejně jako jiné korporace mají i obce své orgány, které jsou vymezeny v zákoně o obcích. Orgány obce může tvořit:

- zastupitelstvo,
- rada obce a starosta,
- obecní úřad a tajemník,
- komise a výbory. (ČESKO, 2000a)

## 1.2 Rozpočtový výhled

Rozpočtovým výhledem se rozumí pomocný nástroj, který je určen zejména pro střednědobé finanční plánování rozvoje hospodářství územního samosprávného celku. Výhled sestavuje každá obec na základě uzavřených smluv a jiných závazků na dobu dvou až pěti let, které následují po roce, ve kterém je sestaven roční rozpočet. Jako součást rozpočtového výhledu jsou uváděny základní informace o příjmech a výdajích organizace. Větší důraz je kladen na uvedení dlouhodobých závazků, pohledávek, finančních zdrojů nebo informací o budoucích záměrech obce, které budou realizovány z dlouhodobého hlediska. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

## 1.3 Rozpočet

Rozpočet je vlastně finančním plánem, kterým se územně samosprávný celek (ÚSC) řídí po dobu jednoho roku. Rozpočet je závazným dokumentem a financování činností všech ÚSC je jím povinně ze zákona dodržováno. Obsahuje přehled příjmů a výdajů obcí a také příspěvkových organizací, které obce zřizují. Rozpočtový rok je stejný jako kalendářní rok. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

Černohorský a Teplý (2011, s. 288) popisují místní rozpočty jako: „decentralizovaný peněžní fond, který je nástrojem prosazování lokálních zájmů místního obyvatelstva a financuje potřeby veřejné ekonomiky na místní úrovni.“

Hlavními položkami rozpočtu obce jsou:

- příjmy a výdaje, které mají vztah k výkonu státní správy v přenesené působnosti,
- finanční vztahy k podnikatelským subjektům, kde se jedná zejména o přijaté daně a poskytnuté dotace těmto subjektům,
- dotace přijaté a poskytnuté státem,
- finanční vztahy mezi rozpočtem obce a kraje,
- finanční vztahy k ostatním obcím na základě uzavřených smluv,
- finanční vztahy k ostatním institucím, kterými mohou být například banky, pojišťovny a jiné. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 288)

Rozpočet zastává několik funkcí najednou a jedná se zejména o:

- peněžní fond, kde se jedná o samotný rozpočet obce,
- bilanci, kde jsou uvedeny příjmy a výdaje,

- finanční plán na rozpočtové období,
- nástroj rozpočtové politiky, u státního rozpočtu lze hovořit i o nástroji stabilizační fiskální politiky,
- nástroj řízení veřejného sektoru. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 212)

Rozpočtový proces je souhrnem činností, které jsou nutné k řízení hospodaření v daném období. Vzhledem k tomu, že zákon o rozpočtových pravidlech nestanovuje detailní postup pro přípravu, projednání a schvalování rozpočtů se rozpočtový proces u jednotlivých ÚSC liší avšak s ohledem na dané zásady a fáze tvorby. Přestože rozpočet je tvořen na jeden rok, rozpočtový proces je až jedenkrát delší a zahrnuje období 1,5 až dva roky a jeho jednotlivé fáze lze rozdělit do následujících částí:

- analýza minulosti a stanovení priorit pro rozpočtové období,
- sestavení návrhu rozpočtu,
- projednávání a schválení,
- kontrola plnění rozpočtu,
- přehled o skutečném plnění rozpočtu- závěrečný účet,
- následná kontrola,
- aktualizace programu rozvoje a rozpočtového výhledu. (Provazníková, 2015, s. 63)

Dlouhodobým cílem hospodaření obce je rozpočet vyrovnaný nebo také rozpočet přebytkový, kdy příjmy obce jsou vyšší než její výdaje a tvoří se tak dodatečná finanční rezerva. V případě opačném, tedy když výdaje ÚSC přesahují jejich příjmy, je nezbytné tento schodek financovat z rezerv vytvořených v minulých letech. Velký problém však nastává, jestliže rezerva nebyla tvořena a obec nemá rezervní finanční prostředky. Taková situace je pak nejčastěji řešena využitím návratných finančních prostředků a vede k postupnému zadlužování. V případě špatného hospodaření může přetrvávající deficitní rozpočet přerůst například až do problémů se splácením vypůjčených peněžních prostředků. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 262)

### 1.3.1 Příjmy rozpočtu obce

Veřejné příjmy představují primární zdroj určený ke krytí veřejných výdajů a úzce souvisejí s nenávratným přerozdělováním hrubého domácího produktu. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 221)



Příjmy do rozpočtu obce se dle zákona dělí do tří hlavních kategorií, kterými jsou běžné příjmy, kapitálové příjmy a ostatní příjmy. Nejvýznamnější jsou daňové a nedaňové příjmy, které jsou součástí běžných příjmů, a jejich podíl na celkových příjmech je největší. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 288) V praxi se však využívá dělení pouze na příjmy běžné a kapitálové.

Struktura příjmů místních rozpočtů popsaná autory Černohorským a Teplým (2011, s. 289) je následující:

- *Běžné příjmy*
  - o daňové příjmy- svěřené daně, sdílené daně a místní poplatky
  - o nedaňové příjmy- dotace, poplatky za služby, příjmy z pronájmu, zisk z obecních majetků, příjmy z úroků
- *Kapitálové příjmy*
  - o z prodeje majetku
  - o kapitálové transfery
  - o z emise dluhopisů
  - o přijaté úvěry
- *Ostatní příjmy*
  - o příjmy nezařaditelné do ostatních kategorií

Obecně lze podle zákona č. 250/2000 Sb. do příjmů obce zařadit:

- příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- příjmy výsledků vlastní činnosti,
- příjmy z hospodářské činnosti právnických osob,
- příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy,
- výnosy z místních poplatků,
- výnosy z daní,
- dotace ze státního rozpočtu a státních fondů,
- dotace z rozpočtu kraje,
- prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy,
- přijaté peněžní dary a příspěvky,
- jiné příjmy, které patří do příjmů obce podle zvláštních zákonů. (ČESKO, 2000b)

Příjmy obce však nemusejí pocházet striktně z těchto výše uvedených oblastí vyjmenovaných v zákoně. Dalšími možnostmi, které ÚSC mají k získání finančních

prostředků je například prostřednictvím Národního fondu, nebo také z návratných zdrojů využitím půjčky či úvěru. Další možností jsou peníze přijaté z prodeje komunálních dluhopisů, avšak tento způsob financování hospodaření není rozšířen. V případě potřeby překlenutí krátkodobého nesouladu mezi čerpáním a přijetím rozpočtovaných příjmů, lze využít možnost finanční výpomoci ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje nebo jiné obce. (Otrusínová a Kubičková, 2011, s. 14)

### 1.3.2 Výdaje rozpočtu obce

Výdaje místních rozpočtů lze dělit podle různých hledisek. Marková (2000, s. 118- 119) například uvádí členění výdajů z hlediska funkcí veřejných financí na alokační, redistribuční a stabilizační činnosti. Výdaje na alokační činnost slouží k zabezpečování dostupnosti veřejných statků, redistribuční výdaje jsou určeny jako peněžní transfery pro obyvatelstvo a stabilizační výdaje jsou vynakládány především na plnění úkolů v oblasti zaměstnanosti, ekonomického růstu nebo stability cenové hladiny.

Autoři Černohorský a Teplý (2011, s. 289) uvádějí obdobně jako u rozpočtových příjmů strukturu výdajů místního rozpočtu následovně:

- *Běžné výdaje*
  - výdaje na zabezpečení veřejných statků,
  - financování běžných potřeb organizací státní správy- mzdy zaměstnanců, materiálové náklady, energie, nájemné, atd.,
  - peněžní transfery obyvatelstvu,
  - dotace vlastním podnikům.
- *Kapitálové výdaje*
  - financování investičních potřeb,
  - finanční investice,
  - dotace na krytí ztrát příspěvkových organizací,
  - splátky úvěrů včetně úroků.
- *Ostatní výdaje*
  - výdaje nezařaditelné do běžných ani kapitálových výdajů.

Obdobně jako u příjmů nejsou ani ostatní výdaje běžně evidovány a všechny položky jsou zařazeny buď do výdajů běžných, nebo kapitálových.

Zákon č. 250/2000 Sb. uvádí v §9 tyto výdaje z rozpočtu obce:

- úhrada závazků vyplývajících pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,
- výdaje na vlastní činnost obce v samostatné působnosti,
- výdaje spojené s výkonem státní správy,
- úhrada závazků, které obci plynou z uzavřených smluv a závazků přijatých v souvislosti se spoluprací s jinými ÚSC nebo dalšími subjekty,
- výdaje na emise dluhopisů,
- výdaje na finanční pomoc organizacím zabývajících se veřejně prospěšnými činnostmi,
- ostatní výdaje, které obec vymezila v rámci její působnosti například na dary, příspěvky na humanitární či sociální účely.

Kromě těchto výdajů je obec také zavázána k úhradě veškerých splátek přijatých půjček, úvěrů a návratných výpomocí a také splacení jistin vlastních dluhopisů. (ČESKO, 2000b)

#### 1.4 Finanční analýza

Velmi známým a rozšířeným nástrojem řízení a zkvalitnění finančního rozhodování je finanční analýza. Jde o nástroj, který je sice hodnocením minulosti, protože vychází z historických údajů finančních výkazů, ale odhaluje i možné budoucí trendy, rizika příležitosti k rozvoji organizace. Dobře zpracovaná finanční analýza by měla odhalit faktory, které negativně ovlivňují hospodaření, a na jejím základě se zvolí vhodná strategie na další období k eliminaci těchto vlivů. (Peková, 2004, s. 215)

Tak jako i jiných metod a nástrojů určených k řízení hospodaření jsou i u finanční analýzy stanoveny její základní cíle, jako je rozšíření, doplnění a zjednodušení údajů o skutečnostech v podniku, které jsou zjištělné z finančních výkazů. Dále jde o možnost srovnání s jinými entitami například pomocí průměrných hodnot. Poslední cílem je odhadnout pomocí zjištěných hodnot, trendů, ukazatelů a souvislostí vývoj procesů do budoucna. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 85)

K získání efektivní metody sloužící k hodnocení finančního hospodaření firmy je vhodná právě finanční analýza, při které jsou základní zpracovávaná data uváděna primárně v peněžních jednotkách. Data se pak dále třídí, sčítají, poměřují mezi sebou, vyjadřují se vztahy mezi nimi a určuje se jejich vývoj. Tyto operace zvyšují vypovídací schopnost zkoumaných dat. (Kraftová, 2002, s. 25)

Hlavními oblastmi finanční analýzy územní samosprávy jsou běžné financování, investiční činnosti a jejich financování a také hospodaření s majetkem. Komplexní přehled o hospodaření nám dává především finanční analýza, která obsahuje analýzu všech důležitých položek, které představují tyto samostatné analýzy:

- hospodaření v běžném rozpočtu,
- druhů příjmů a výdajů,
- salda běžného rozpočtu,
- dosahovaných úspor,
- hospodaření v kapitálovém rozpočtu,
- zajišťování a financování oprav a údržby,
- vytváření a využití rezerv,
- dluhů a majetku. (Peková, 2004, s. 215)

Finanční analýza veřejného sektoru má svá určitá specifika a je potřeba brát v úvahu její rozdílnosti v porovnání s finanční analýzou podniků. V hospodaření neziskových organizací je nutné sledovat a měřit úspornost vynaložených nákladů k požadovanému výstupu. S ohledem na uvedené skutečnosti se některé ukazatele upravují podle potřeb konkrétní organizace a jejich hospodaření. Bez ohledu na provedené změny, však výstup finanční analýzy jakékoliv účetní jednotky musí být účelný, aplikovatelný a informačně efektivní. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 111)

Ke komplexnímu zhodnocení stavu hospodaření jsou často využívány také ukazatele finanční analýzy, u kterých jsou uváděny také doporučené hodnoty, díky kterým lze snadno odhalit potenciální problémy. Mezi ukazatele finanční analýzy patří například ukazatele rentability, autarkie, aktivity, likvidity nebo financování.

#### 1.4.1 Ukazatel autarkie

Autarkie, nebo také míra autarkie je klasickým ukazatelem finanční analýzy obcí a ostatních municipálních jednotek. Vyjadřuje míru soběstačnosti instituce v návaznosti na to, jak výnosy pokrývají náklady na hlavní činnost.

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady na hlavní činnost}}$$

Podle doporučení by tento ukazatel měl dosahovat hodnot vyšších než 1, což znamená, že by výnosy z hlavní činnosti měly za všech okolností převyšovat náklady vynaložené na tuto činnost. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 112)

Autarkie může být hodnocena dvěma způsoby. Prvním je příjmově výdajový a druhým výnosově nákladový. Každý z těchto způsobů je vázán na jiné data. První, tedy příjmově výdajový způsob je založen na poměření příjmů a výdajů. Je tedy vázán na peněžní toky a je velmi důležité odlišit investiční a provozní peněžní toky. Autarkie na bázi výnosů a nákladů je pro municipální jednotky vhodnější a na rozdíl od první metody, jsou zde zahrnuty i účetní principy, jako akruální princip, realizační či brutto princip zjišťování hospodářského výsledku. (Kraftová, 2002, s. 102)

#### 1.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita v podnicích ziskového sektoru je vypočítávána jako podíl zisku, a to například zisku před zdaněním, po zdanění, před úroky a zdaněním k tržbám, aktivům, kapitálu či jiným. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98)

Zjišťování hodnot ukazatelů rentability u municipálních firem, představuje hojně diskutovaný problém zejména z důvodu, že zisk není v hlavní činnosti těchto organizací cílem, ale cílem je vyrovnané hospodaření. Zisk je u obcí dosahován primárně u doplňkové činnosti, kde představuje také jeden z hlavních cílů. Výpočet klasických ukazatelů rentability se tedy využívá převážně v případě doplňkové činnosti. (Kraftová, 2002, s. 105)

##### *Ukazatel nákladové rentability*

Nákladová rentabilita určuje užitný efekt nákladů, které byly vynaloženy na produkci. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel nejsou vyčísleny, avšak čím vyšší je vypočítaná hodnota, tím je využití utracených finančních prostředků účinnější.

Rentabilita nákladů= Hospodářský výsledek/ Náklady na činnost. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 113)

#### 1.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou z hlediska výpočtu důležité pro všechny municipální firmy a podávají lepší obraz o dopadech řízení této firmy na její efektivnost, zejména pak ale hospodárnost. (Kraftová, 2002, s. 119)

##### *Obrat kapitálu*

Udává, jaká část celkových zdrojů se obrátí v ročních výnosech a je vypočítán jako

Obrat kapitálu= Výnosy/Pasiva. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

### ***Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech***

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech, nebo také doba obratu stálých aktiv hodnotí, jak velká část stálých aktiv se obrátí ve výnosech.

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech= Stálá aktiva/ Výnosy (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 114)

#### **1.4.4 Ukazatele financování**

V soukromém sektoru, kde figurují podniky orientované na maximalizaci zisku, hrají ukazatele financování zcela odlišnou roli. U municipálních firem je důležité striktně odlišovat provozní a investiční financování a jako zdroj financování je využíváno zpravidla vlastních zdrojů. Cizí zdroje jsou k financování obcí využívány méně často. Je také vhodné, aby na ukazatele financování bylo pohlíženo jako na vztah toku hotovosti k financování a je nezbytné vnímat souvislosti i s dalšími ukazateli například druhy rentability. (Kraftová, 2002, s. 126)

Mezi nejčastěji využívané ukazatele dle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 115) patří:

- ukazatel finanční samostatnosti= Vlastní kapitál/ Celková pasiva
- ukazatel věřitelského rizika= Cizí kapitál/ Celková pasiva
- míra zadluženosti VK= Cizí kapitál/ Vlastní kapitál

#### **1.4.5 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity municipálních jednotek jsou ve svém výpočtu shodné s výpočty u obchodních společností. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 116)

Likvidita obecně značí schopnost podniku hradit své závazky a poměřuje, čím je možné platit s tím, co se zaplatit musí. Dělí se na běžnou, pohotovou a okamžitou. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91 a 92)

#### ***Běžná likvidita***

= Oběžná aktiva/ Krátkodobé cizí zdroje

Tento ukazatel by měl v ideálním případě dosahovat hodnot 1,5- 2,5. V případě nízkých hodnot je likvidita podniku velmi riziková, na druhou stranu výsledek významně přesahující horní doporučenou hranici znamená příliš vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91 a 92)

***Pohotová likvidita***

$$= (\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}) / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

I pohotová likvidita má stanoveno rozmezí, ve kterém by se hodnota ukazatele měla pohybovat. Zde je stanoveno rozmezí 1 až 1,5. Při nižší hodnotě než jedna může dojít k nutnosti prodeje zásob. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

***Okamžitá likvidita***

$$= \text{Krátkodobý finanční majetek} / \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Doporučenými hodnotami jsou 0,2 až 0,5. Vysoké hodnoty znamenají neefektivnost ve využívání finančních prostředků. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

## 2 VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Metody měření výkonnosti jsou moderními nástroji, které přispívají ke kvalitnějšímu řízení, efektivnějšímu využití finančních prostředků nebo například k lepší průhlednosti činnosti veřejné správy. Nástroje určené k měření a řízení výkonnosti jsou nejčastěji převzaty z managementu, dále upraveny a aplikovány na organizace veřejné správy.

Finanční řízení a hospodaření v neziskové sféře je postaveno na základních zásadách, tzv. principu 3E. Princip 3E představují tři anglická slova, kterými jsou Economy, neboli hospodárnost, Effectiveness, což znamená účelnost a Efficiency, tedy efektivita. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 8) Zařazení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti je základem řízení financí a výkonů a lze díky němu vyvážit nabídku veřejných služeb s poptávkou. Tento model také pomáhá k určení vstupů a výstupů, jejich vazeb na výdaje a přínosů z nich získané. (Provazníková, 2015, s. 238)

Využití manažerských metod ve veřejné správě však není zcela bezproblémové, vzhledem k rozdílným cílům podniků a organizací veřejného sektoru, které nejsou zaměřeny na dosahování zisku. Tato skutečnost znesnadňuje měřit a řídit výkonnost institucí veřejné správy. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 162)

Od 80. let 20. století narůstala potřeba zlepšování a vytváření nových organizačních struktur, které by vedly k větší průhlednosti veřejné správy. Na tuto potřebu zareagoval program New Public Management, neboli Nové řízení veřejné správy, které využívá manažerských metod ve veřejné správě a mění styl řízení. Tento program je založen na subjektu (manažerovi), který se snaží o určitou samostatnost rozhodování, efektivnější využití zdrojů a nese zodpovědnost. Nedílnou součástí je také snaha sloužit občanům a ne je pouze řídit. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 162 a 163)

Nástroje, které jsou využívány k měření výkonnosti, se zaměřují především na zvyšování kvality veřejných služeb. Velmi často jsou využívány modely uvedené ve Statutu Ceny Ministerstva vnitra, jako jsou Balanced Scorecard, Místní agenda 21, ISO Normy, CAF a jiné. Aplikace jiných modelů do řízení je vítáno, avšak v České republice tato možnost není zcela uplatňovaná. Jiná situace je například v zahraničí, kde je také testován a zaváděn model Six Sigma. (Pomahač, 2013, s. 258- 259)



Mezi nejrozšířenější a nejvíce využívané však patří metoda benchmarking. Dalšími důležitými metodami řízení výkonnosti ve veřejné správě jsou modely EFQM, CAF, a ISO normy. Poslední metodou je pak Místní agenda 21, která je spojena jak s výkonností, tak především s kvalitou.

## 2.1 Benchmarking

Benchmarking je manažerská metoda, jejíž podstatou je srovnávání s podobnými entitami, kde se na základě porovnání vybraných ukazatelů stanovují normy a standardy. Hodnoty takto stanovených norem a standardů pomáhají obcím k dosažení zlepšení v různých oblastech jejich činností, umožňují rozpoznat silné a slabé stránky a napomáhají nacházet neefektivnější řešení s ohledem na hospodárnost, výkonnost a efektivnost. (Provazníková, 2015, s. 248)

Podle Pomahače (2013, s. 268) se benchmarking skládá z několika částí:

### 1. Plánování

- definice cílů a kritérií pro posouzení úspěchu,
- vytvoření plánu projektu,
- přiřazení zdrojů a výběr vhodného týmu,
- zabezpečení podpory řízení.

### 2. Sběr dat a informací

- shromažďování informací a údajů, které se týkají výkonnosti,
- výběr vhodného partnera pro porovnání,
- příprava a distribuce otázek,
- provedení sběru dat,
- uspořádání poznatků pro následnou analýzu.

### 3. Analýza získaných poznatků

- vyhodnocování poznatků, zpracování do tabulek, schémat a grafů,
- charakteristika mezer ve výkonnosti a jejich vysvětlení,
- zajištění srovnání smysluplnosti a důvěryhodnosti,
- definování možných zlepšení.

### 4. Doporučení vyplývající z analýzy

- návrh doporučení,

- analýza proveditelnosti zlepšení,
- vytvoření plánu a dohodnutí kroků pro zdokonalování.

#### 5. Realizace návrhů

- realizace dohodnutého plánu zlepšení,
- monitorování výkonnosti.

#### 6. Monitoring a přezkoumání

- vyhodnocení provedeného benchmarkingového procesu,
- dokumentace nově naučených a přijatých efektivnějších procesů a postupů od partnerů,
- pravidelně kontrolovat a aktualizovat stanovené hodnoty a jejich vhodnost.

Tyto části uvádí také Provozničková (2015, s. 248) jako cyklus benchmarkingu. Tato autorka však vynechává body čtyři a šest, které jsou ale velmi důležité.

Malý a Nemeč (2011, s. 146) ve své knize popsal další způsob učení se od jiných organizací, jakousi inovací benchmarkingu, který se nazývá benchlearning. Na rozdíl od benchmarkingu není nutné složitě hledat srovnatelné ukazatele pro porovnání, ale jde o porovnávání různých způsobů hodnocení v nestejných organizacích. I název metody vypovídá, že jde ve větší míře o učení se od ostatních nežli o pouhé porovnávání.

## 2.2 Model EFQM

Model úspěšnosti neboli model EFQM, je nástrojem pro řízení kvality a na jeho základě je také například udělována Evropská cena kvality. Principem tohoto modelu je sebehodnocení v daném systému, díky kterému je určována organizace s nejlepšími výsledky. Jednotka, jejíž výsledky dosahují nejlepších hodnot, je prohlášena za model dokonalosti a lze ji využít pro další srovnávání s ostatními organizacemi. (Provozničková, 2015, s. 251)

Podle Pomahače (2013, s. 262) model excelence EFQM představuje: “soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a přináší zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společností.“

Model Excelence z velké části vychází z přístupu TQM a navazuje na systém certifikací ISO 9000. Tento model je úzce zaměřen na systematické a cílené uspokojování potřeb

zákazníků a lze u něj nalézt určitou provázanost s ostatními metodami. V EFQM se využívají dvě metody řízení, a to sebehodnocení, které je prováděno uvnitř organizace a benchmarking. (Nahodil, 2014, s. 174- 175)

### 2.3 Common Assessment Framework

Metoda řízení kvality Common Assessment Framework, je známější pod svojí zkratkou CAF a vychází z výše uvedeného modelu EFQM. (Provazníková, 2015, s. 251)

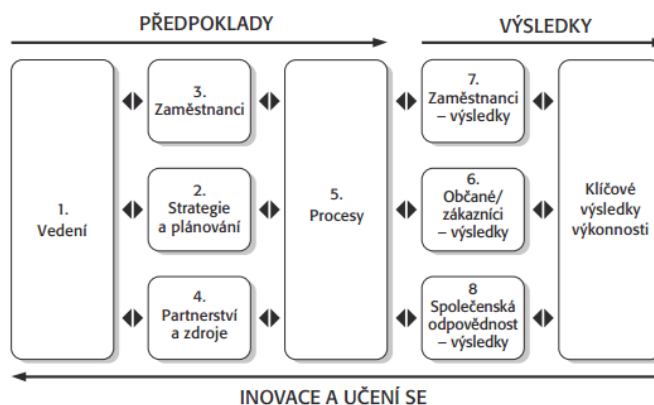
CAF je oproti modelu EFQM více přizpůsoben organizacím veřejného sektoru a je tedy vhodnější používat tento společný hodnotící rámec. Účelem CAF i EFQM je ve veřejném sektoru například nastavení, osvojení a rozvoj určitého standardu řízení kvality, pravidelné provádění sebehodnocení a kritická zpětná vazba současného stavu, vytvoření kvalitního základu pro případné srovnání a externí hodnocení nebo také sjednocení metody a jazyka řízení kvality v rámci celého systému veřejné správy. (Pomahač, 2013, s. 262)

Duchoň a Pavelková (2011, s. 22- 23) ve své publikaci uvádějí čtyři hlavní cíle modelu:

- seznámení veřejné správy s principy manažerské metody TQM a s nezpochybnitelnými výhodami sebehodnocení,
- usnadnit sebehodnocení institucí veřejného sektoru, získat analýzu organizace a přehled veškerých aktivit, které mohou vést k dalšímu zlepšování organizace,
- propojovat různé modely a metody využívaných k řízení kvality,
- sloužit k usnadnění benchmarkingu mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

Stejně jako například již uvedený a popsany benchmarking je model CAF založen na analýze činností veřejné správy, jejímž cílem je rozpoznat slabé stránky a určit příležitosti pro zlepšování činností, které vedou ke zkvalitňování výstupů organizace. CAF také umožňuje porovnání kvality institucí veřejné správy a využití benchmarkingu. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 178) Z uvedeného vyplývá úzká provázanost modelů měření a řízení výkonnosti.

Strukturu modelu tvoří devět kritérií, na které je třeba se podrobněji zaměřit při analýze organizace. Prvních pět kritérií, tedy kritéria 1- 5, jsou určující pro charakteristiku předpokladů organizace, jejího přístupu k úkolům k úspěšnému dosažení požadovaných výsledků. Pomocí navazujících kritérií 6- 9 se měří konkrétní výsledky, které organizace dosáhla ve vybraných oblastech a činnostech. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 23)



Obr. 1 Model CAF

Zdroj: Společný hodnotící rámec (Model CAF), 2013

Ačkoliv jsou v praxi rozpoznávány velké chyby a nedostatky této metody, do českého systému územní samosprávy přinesla první rámec strategického řízení, hodnocení spokojenosti zaměstnanců a občanů, což je pozitivní krok správným směrem. (Pomahač, 2013, s. 267)

## 2.4 ISO Normy

ISO normy jsou mezinárodní normy, které jsou vydávány mezinárodní organizací ISO (International Organization for Standardization). Ve veřejné správě jsou nejpoužívanějšími normy ISO série 9000, které se zabývají srozumitelným, jasným a efektivním systémem řízení, kde ve formě normy představují jisté doporučení pro řízení. Závaznými se pak stávají až v případě jejich certifikace. Dosažení certifikace je bráno jako zvýšení důvěryhodnosti organizace a vede také k vytvoření samoregulujícího systému, který dokáže velmi pružně reagovat jak na potřeby zákazníků, tak například na legislativní změny. Aby organizace fungovala úspěšně, je v této sérii norem kladen velký důraz na vedení a řízení organizace systematickým a jasným způsobem. (Pomahač, 2013, s. 271)

Provazníková (2015, s. 252) uvádí také další řady norem, jako jsou ISO normy řady 14000, 27001 nebo 17799. Poslední dvě uvedené jsou velmi zřídka využívány a jedná se o standardy řízení bezpečnosti informací. Vzhledem k vzrůstající informatizaci veřejné správy lze očekávat zvýšení jejich významnosti v blízké budoucnosti. ISO normy 14000 jsou standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí.

S aplikací ISO norem je pevně spjata jejich akreditace a certifikace a právě ta má významný vliv na posilování konkurenceschopnosti organizace. Předností těchto norem

je celosvětová uznatelnost a dostupnost a jedná se také o vysoce objektivní možnost hodnocení podle trvalého standardu. Implementace těchto norem je vhodné provést před zavedením konceptu Balanced Scorecard. (Malý a Nemeč, 2011, s. 163-164)

## 2.5 Místní agenda 21

Cílem místní Agendy 21 (MA 21) je zapojit veřejnost do rozhodování, řízení, plánování a kontroly. MA 21 může být také definována jako proces, který pomocí zkvalitňování veřejných věcí, strategického plánování, zapojování široké veřejnosti a využívání vědomostí a poznatků o udržitelném rozvoji zvyšuje kvalitu života. Předností metody je to, že je součástí snahy o kvalitní veřejnou správu, tzv. good governance a je od roku 2006 zařazena Ministerstvem vnitra mezi oficiální metody pro zvyšování kvality ve veřejné správě. Jako základní charakteristiku této metody lze považovat skutečnost, že jde o strategický plán rozvoje, který aplikuje principy udržitelného rozvoje a přitom bere v úvahu specifické místní problémy. (Malý a Nemeč, 2011, s. 152-153)

Koncept MA 21 spočívá ve vytvoření dlouhodobého a především komplexního systému rozvoje se zaměřením na uplatňování strategického plánu udržitelného rozvoje. Lze také říci, že jde o systematický přístup k rozvoji určitého území s vidinou dlouhodobosti a s přihlédnutím k principům udržitelnosti. Výhodou uplatnění je také finanční podpora z různých finančních zdrojů, jak českých, tak i zahraničních. (Řízení obcí, 2008, s. 53 a 56)

### 3 BALANCED SCORECARD

V předchozích kapitolách této práce byly podrobněji rozebrány metody využívající se k hodnocení a řízení kvality a výkonnosti v organizacích ziskového sektoru, které jsou však již využívány a aplikovány i ve veřejné správě ať více či méně plošně. Uvedené teoretické poznatky o metodě Balanced Scorecard jsou určeny převážně pro podnikatelské subjekty, avšak s úpravami pro veřejnou správu.

Autoři Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 24) ve své publikaci uvádějí, že metoda Balanced Scorecard se využívá jak ke zvyšování kvality, tak i k výkonnosti. Podle nich jsou kvalita a výkonnost vlastně spojenými nádobami a zaměřit se pouze na výkony, bez snahy porozumět souvislostem často vede k velmi nízké kvalitě služeb a k dlouhodobé nespokojenosti zákazníků.

Balanced Scorecard (BSC) je manažerskou metodou, která propojuje strategii organizace v podobě strategických plánů s operativní činností s důrazem kladeným na měření výkonu. (Veber, 2009, s. 540)

Provazníková (2015, s. 252) BSC popisuje jako metodu sloužící k řízení strategického plánování a lze ji přeložit také jako metodu vyvážených ukazatelů.

I přes to, že byl Balanced Scorecard ve svém původním zpracování zaměřen pouze na podniky ziskového sektoru, jeho využití je dnes velmi rozšířeno i v organizacích neziskového sektoru, kde jeho zavádění zlepšuje řízení, avšak v upravené formě přizpůsobené státní správě. Hlavní cílem podnikání je maximalizace zisku a tedy finanční perspektiva, která je ve veřejné správě spíše omezením, kdy musí být dodržován určitý soulad mezi velikostí výdajů a rozpočtem. Úspěšnost veřejné správy při dosahování větší efektivnosti by měla být hodnocena nejlépe podle zákaznické perspektivy, tedy podle toho jak instituce slouží občanům a zda dobře fungují vztahy mezi nimi. (Kaplan a Norton, 2007, s. 157)

BSC podává komplexní přehled o organizaci a zkoumání minulosti, která je představována finančními ukazateli, doplňuje o zaměření na budoucnost pomocí dalších měřítek. V návaznosti na strategii a vizi jsou stanovena měřítka a cíle ze čtyř hlavních perspektiv, a to z finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, které sledují výkonnost. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19)

Silnými stránkami BSC ve veřejné správě jsou především přehlednost, vyváženost, měřitelnost a vytváření základny pro odměňování. (Řízení procesů výkonu státní správy, 2004, s. 30)

Správné řízení, neboli tzv. Good governance, má několik základních rysů, které zahrnuje také metoda BSC, avšak pouze v případě jejího správného uplatnění. Do těchto rysů je zahrnována otevřenost, zapojení veřejnosti do rozhodování, zodpovědnost, efektivnost a spojitost strategií a konkrétních aktivit. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 20)

### 3.1 Historie vzniku Balanced Scorecard

Norton a Kaplan zjistili, že řídit organizaci pouze na základě finančních ukazatelů není efektivní a tak vytvořili a začali nabízet systém, který pomáhal manažerům k lepším rozhodnutím. Tímto vznikl nový manažerský systém Balanced Scorecard. I přes to, že měření je klíčovým aspektem této metody, tak se nejedná pouze o systém měření, ale jde o daleko více. Především o nastavení a dosahování strategických cílů a cílů celé organizace. (Hannabarger, Buchman a Economy, c2007, s. 10)

Metoda Balanced Scorecard vznikala postupně od roku 1990 na základě spolupráce s několika společnostmi jako například Apple Computer, General Motors, Hewlett-Packard, Bell South nebo třeba Cray Research. Zakladateli této komplexní metody k měření výkonnosti byli Robert Kaplan, profesor na Harvard Business School a David Norton, prezident manažerské poradenské firmy, kteří zjistili, že řízení výkonnosti je striktně definováno a zaměřeno především na finanční měřítka. (Lehmann, c2012, s. 37)

Kaplan a Norton metodu poprvé publikovali až v roce 1992 z důvodu zjištění, že mnoho strategických záměrů není dotazena do praxe a tito autoři tak přednesli a zveřejnili návod, který dopomáhá právě k praktickému dosažení strategických záměrů. (Malý a Nemeč, 2011, s. 160)

### 3.2 Strategie a strategická mapa

Definovat strategie je pro dosažení efektivnosti ve všech oblastech nesmírně podstatné a umožňuje nám také lépe a kvalitněji definovat veškeré cíle potřebné k dosažení stanovené strategie. V případě, že jsou strategie již dobře nastaveny, zanáší se do strategické mapy, která nám napomáhá k dodržování směru dílčích cílů pomocí nadefinovaných měřítek a podpůrných cílů.

Bez dobře nastavené strategie korespondující s vizí organizace a v návaznosti na ni sestavenou strategickou mapou by nemohl být proveden ani kvalitní BSC.

### 3.2.1 Strategie

Strategii lze definovat dle Huška, Šusty a Půčka (2006, s. 33) jako dlouhodobý plán nejdůležitějších aktivit, který je vytvořen k dosažení celkového hlavního cíle nebo pro naplnění poslání organizace.

Metodologie Balanced Scorecard žádá pro své efektivní využití vytvoření a stanovení vize, mise a strategie organizace. Tímto je zajištěno, že řízení výkonnosti ve všech perspektivách bude podpořeno strategickými cíli organizace. Navíc stanovení základních cílů napomáhá zaměstnancům k lepší představě a pochopení spojení mezi řízením výkonnosti a úspěšným dosažením strategických cílů. Klíčovým prvkem strategie je formulování blízké budoucnosti manažery, respektive toho, kde si organizace představuje být v blízké budoucnosti. Poté, co je budoucnost definovaná, je nutné nastavení vize, která se na první pohled zdá být mimo možnosti představy budoucnosti. Bez těchto klíčových skutečností nelze úspěšně implementovat BSC. (Keyes, c2011, s. 38)

Velkým problémem organizací při tvorbě strategie je, že jsou nevyvážené, nevěnují dostatečnou pozornost nejdůležitějším aspektům jejich činností. Jako příklad lze uvést společnost, která sice věnuje velkou pozornost finančním měřítkům a interním procesům, ale zcela ignoruje potřeby zaměstnanců ohledně jejich růstu a učení a jen nahodile zjišťují, co doopravdy chtějí její zákazníci. To je také důvod, proč podobné společnosti jsou nevyvážené, mají slabé strategie a přijímají mnoho špatných rozhodnutí. (Hannabarger, Buchman a Economy, c2007, s.31)

Problém při sestavování strategií ve veřejné správě spočívá především v odporování si jednotlivých přijatých strategií a koncepcí, které častokrát nejsou ve shodě se strategickým plánem. I z tohoto důvodu je pro správnou aplikaci BSC důležitá podpora vedení a jejího usměrňování cílů a strategií směrem ke splnění strategického plánu. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 40)

Horváth (2002, s. 349) rozpoznal pět hlavních překážek, které brání efektivní implementaci strategie v oblasti veřejné správy. První překážka se týká konkrétnosti a vypovídá o tom, že vize i strategie jsou velmi často formulovány příliš široce a postrádají míru realističnosti. Druhá se týká vize, která bývá definována nesrozumitelně pro zaměstnance, kteří ji musí



uskutečňovat. Třetí překážku tvoří problémy se zodpovědností, kdy strategie nejsou dostatečně propojovány s individuálními cíli jednotlivých oddělení. Další překážka se týká implementace, zejména špatného zaměření reportingu na finanční cíle a ne na splnění strategie. Problémem poslední překážky, překážky operativy je neimplementování výsledků diskuzí o strategii do procesu plánování a rozpočtování.

### 3.2.2 Strategická mapa

Sestavení strategické mapy je užitečné pro kvalitní a úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení. Jako první se pro všechny základní perspektivy zvolí měřítko, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivnit. Ze sestavené mapy musí být na první pohled zřejmé, jaké úkony je třeba provést a kdo bude za splnění těchto úkolů zodpovědný. Správné nadefinování měřítek BSC je důležité zejména pro systém odměňování, který je na ně často napojen. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 14)

Strategická mapa organizace veřejného sektoru je vlastně zobrazením strategických cílů a jejich vazeb pomocí grafických nástrojů. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 48)

Duchoň a Pavelková (2011, s. 14) vyjmenovávají ve své publikaci položky strategické mapy, která obsahuje:

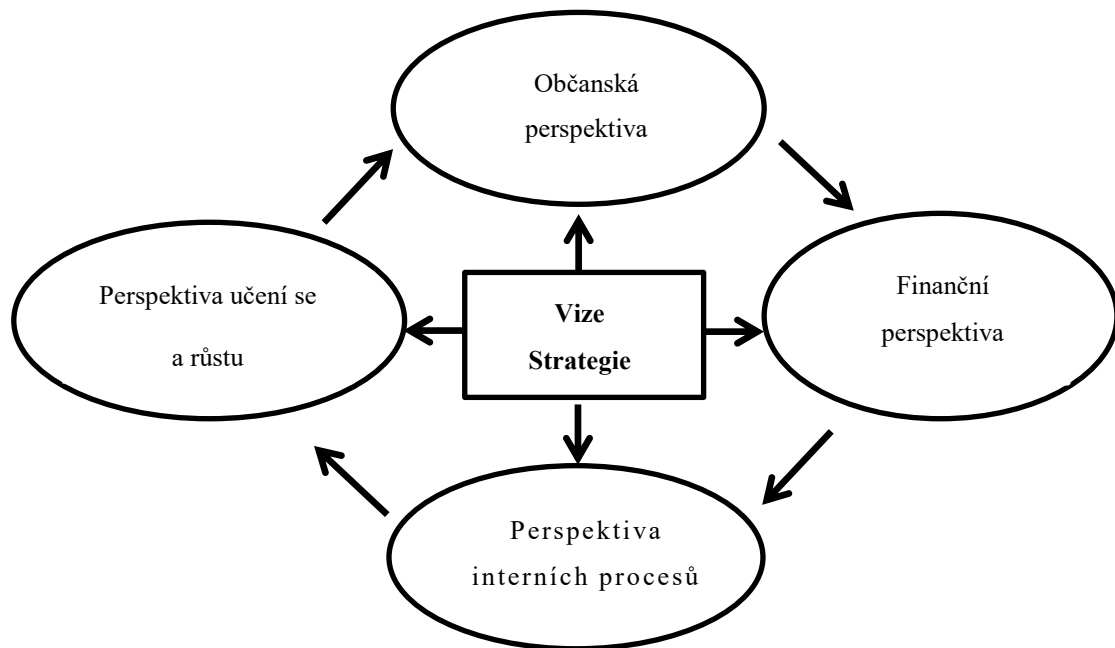
- definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách,
- definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle a definování hybných sil těchto výstupních měřítek,
- vyvážení měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, které kontrolují, jestli není měřítek dosaženo nežádoucím způsobem,
- definování řetězce příčinných vazeb, který obsahuje propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů.

### 3.3 Perspektivy BSC

Metoda Balanced Scorecard bere veškeré hlavní cíle a vizi organizace ze čtyř hledisek a to z finančního, zákaznického, interních procesů a učení se a růstu. Tato hlediska neboli perspektivy, napomáhají k dosahování rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a mezi vstupy a výstupy nutnými k dosažení těchto stanovených cílů. Díky perspektivám může organizace sledovat kromě finančních výsledků také schopnost zajišťování hmotných a nehmotných aktiv, která jsou nezbytná k růstu a lepší konkurenceschopnosti. Dále nám také udávají, jakým způsobem podnik vytváří hodnotu pro současné i budoucí zákazníky

anebo jak musí být zkvalitněny lidské zdroje a v neposlední řadě také systémy a způsob práce, které jsou ke zvyšování budoucí výkonnosti nezbytné. (Kvalitní správa, ©2017)

K efektivnímu řízení výkonnosti veřejné správy je nutné strategii organizace doplnit o základní perspektivy definované podle Balanced Scorecard a upravené pro aplikace ve veřejné správě. Přehledný způsob k popsání provázanosti strategie a perspektiv představuje následující obrázek.



Obr. 2 Metoda BSC pro organizace VS

Zdroj: Provozníková, 2015, s. 253, vlastní zpracování

Pomocí základních otázek, vztažených ke každé perspektivě, lze dosáhnout požadovaných cílů v oblasti výkonnosti. V případě občanské perspektivy je důležité položit si otázku, zda víme, co chtějí naši občané a co musíme udělat k dosažení spokojenosti občanů? U finanční perspektivy odpovídáme na to, jaké zdroje musí být zajištěny, aby došlo k úspěšnému dosažení cílů. Další, která je vztažena k perspektivě interních procesů je jakými procesy musíme zajistit dosažení našich cílů a dostatečné množství zdrojů? Pomocí poslední, čtvrté otázky zjišťujeme, co všechno je třeba se naučit a v jakých oblastech musíme inovovat k úspěšnému zvládnutí všech věcí? (Hušek Šusta a Půček, 2006, s. 42)

### 3.3.1 Zákaznická perspektiva

Pochopení zákazníků patří mezi velmi složité disciplíny pro většinu manažerů, což není nepochopitelné, když ani mnoho zákazníků samotných nechápe sama sebe. Dopřát

zákazníkům přesně to, co chtějí, v čase, ve kterém danou věc potřebují se zdá téměř jako nadlidský úkol. Avšak přesně to je nezbytné k dosažení spokojených zákazníků. (Hannabarger, Buchman a Economy, c2007, s. 75)

Dříve se podniky často soustředili pouze na svou interní výkonnost, výkonnost produktu a technologické inovace a tak byly častokrát překvapeni konkurencí, která nabídla zákazníkům produkty lépe uspokojující jejich potřeby. V dnešní době se proto, i na základě minulých zkušeností, snaží podniky zaměřit na zákazníky a jejich potřeby, které se snaží co nejlépe a nejefektivněji uspokojovat. Na druhé straně se ale nemohou zaměřovat na všechny zákazníky a jejich rozdílné potřeby, protože pokud se podnik snaží být pro všechny vším, nakonec je pro všechny ničím. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61)

Každá organizace se snaží identifikovat hodnotová měřítka, která slouží k propojení zákazníků a trhu. Úspěšně definovaná hodnotová měřítka jsou u metody BSC založena na pěti základních skutečnostech, kterými jsou podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků. (Lehman, c2012, s. 43)

Manažeři organizací musí zajistit informace o preferencích a potřebách cílových zákazníků a podle toho také zvolit hodnotovou výhodu. Dále musí vybrat vlastnost, na kterou navazují specifické cíle a měřítka, které pomohou k dosažení objemu obchodu a případně k jeho zvětšení. Vybíranými vlastnostmi jsou vlastnosti výrobku a služby, které obsahují funkčnost, kvalitu a cenu, dále vztahy se zákazníky, respektive zkušenosti s nákupem a osobní vztah. Posledními jsou pak image a pověst. (Kaplan a Norton, 2007, s. 79)

Pojetí zákazníků v ziskovém sektoru a u organizací státní správy je velmi rozdílný. Zákazníky obcí jsou nadřízené orgány, především ministerstvo nebo vláda, instituce, které mají určitou odpovědnost za danou oblast, veřejnost, tedy například občané a jako poslední lze uvést odběratele služeb, kteří musí pro organizace státní správy provádět určité úkony. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 47)

### 3.3.2 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je založena především na spokojenosti vlastníků organizací se zhodnocením jimi vložených prostředků do podnikání. Dlouhodobým cílem každé organizace je dosahování tvorby hodnoty a zisku a proto by každá z perspektiv měla být určitým způsobem propojena finanční perspektivou. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 12)

Finanční potřeby každého podniku se také liší v návaznosti na životní cyklus a zvolenou strategii ve fázi životního cyklu podniku. Je však logické, že podnik zvolí odlišná finanční měřítka, když se bude nacházet ve fázi tzv. růstu, udržení nebo sklizně. (Lehmann, c2012, s. 40)

V případě potřeby stanovení a sledování dlouhodobých cílů mohou být využita definovaná měřítka finanční perspektivy BSC, která jsou využívána také pro posouzení dlouhodobé úspěšnosti podniku. Hybné síly této perspektivy je třeba přizpůsobit jak odvětví, tak podnikové strategii a konkurenčnímu prostředí. Finanční cíle jsou nejčastěji stanoveny z oblastí týkající se růstu obratu, zvyšování produktivity a snižování nákladů nebo například využívání zdrojů a řízení rizika. (Kaplan a Norton, 2007, s. 60)

Porozumění financím organizace a jaký dopad mají na operace podniku, je jedním z nejdůležitějších indikátorů úspěšnosti dnešní doby. Dobří vedoucí obvykle využívají právě finanční informace, které jsou aktuální a díky kterým bude jejich podnikání směřovat dopředu, bude vytvářet konkurenční výhodu, růst s dostatečnými výsledky a bude mít portfolio spokojených zákazníků, kteří přinášejí finanční výsledky. (Hannabarger, Buchman a Economy, c2007, s. 135)

### 3.3.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou identifikovány kritické cesty, které napomáhají k dosahování výborných výsledků a tak je možné efektivně realizovat představy akcionářů a zákazníků, na které je podnik zaměřen. Díky BSC jsou do sledování výkonnosti společnosti implementovány také měřítka, která jsou odvozena z očekávání i vnějších subjektů a doplňují tak klasické měřítka výkonnosti interních procesů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 105)

Keyes (c2011, s. 4) mezi cíle této perspektivy řadí například zlepšování kvality, růst produktivity, eliminace chyb a selhání systémů, zlepšení doby odezvy, vylepšení produktů a služeb.

Duchoň a Pavelková (2011, s. 13) poukazují na to, že veškeré podnikové procesy je nezbytné řídit a organizovat s ohledem na výstup, který by měl mít charakteristiky a vlastnosti požadované zákazníky, a zároveň by mělo být tohoto produktu dosaženo hospodárně, tudíž s nejlepším poměrem vztahu vstupu a výstupu. Podle těchto autorů je nejdůležitější sledování tří základních parametrů, kterými jsou měření nákladů, kvalita

procesů a doba cyklu. Naproti tomu Keyes (c2011, s. 6) uvádí jako základní parametry, které jsou podle něj také omezeními, čas, náklady a kvalitu.

Podstatným prvkem rozvoje BSC je zařazení do perspektivy interních procesů také inovační proces. Ten za primární považuje identifikaci tržních segmentů, jejichž budoucnost se podnik snaží pomocí výrobků a služeb rozvíjet a vyvinout takové služby a výrobky, které dostatečně uspokojí zákazníky. V této perspektivě je také velmi důležitý poprodejní servis, který může podniku pomoci k řešení problémů a vylepšování produktů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 105)

Autoři Hannabarge, Buchman a Economy (c2007, s. 200) uvádějí pět charakteristik, které je nutné znát o interních procesech, které musí být neustále identifikovány a manažeři se na ně příliš nesoustředí. Jsou jimi:

- interní procesy obsahují zbytečné aktivity,
- mnoho procesů neodkazuje na potřeby a očekávání zákazníků,
- dokud není provedena analýza měřicího systému, současný měřicí systém poskytuje podklady pro potenciálně špatná rozhodnutí,
- procesní pracovníci jsou často nedostatečně vytížení a nedoceni vedením,
- často je příliš spoléháno na technologie k řešení procesů, což však nese velké riziko nesourodosti procesních měřítek a k nevyužití a nedostatku uznání pro provozní pracovníky.

V případě, že tyto důležité věci budou přehlíženy, může dojít k vážným problémům při používání BSC.

### 3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva Balanced Scorecard, tedy perspektiva učení se a růstu udává cíle, které vytvářejí potřebnou infrastrukturu umožňující dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Cíle stanovené v této perspektivě napomáhají k dosažení skvělých výstupů v již popsaných perspektivách. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112)

Perspektiva učení se a růstu je velmi podstatnou především díky vynalézavým a motivovaným zaměstnancům, kteří mohou řídit úspěch i v ostatních třech perspektivách. Pokud je organizace zaměřena především na finanční cíle, neboli na finanční perspektivu, v případě snížení finanční výkonnosti podniku se na zaměstnance pohlíží převážně jako na výdaje, které musí být eliminovány. Metoda BSC však považuje za velmi důležité

investovat do budoucnosti a tedy především do schopností, produktivity a motivace zaměstnanců. (Lehmann, c2012, s. 46 a 47)

Doposud nikdy nebylo tak důležité zajišťovat neustálé zvyšování produktivity a dosahování dlouhodobého růstu organizace pomocí trénování a rozvíjení zaměstnanců, tak jako v dnešním podnikatelském prostředí. Tempo, které je nutné udržovat v prostředí neustále se měnící poptávky zákazníků, spojené s neustálými technickými průlomů, vytváří podnikatelské prostředí, ve kterém jsou produkty inovovány v rekordním čase. Mantrou každé společnosti, která chce dosáhnout vrcholu, by měla být hodnota orientovaná na zákazníka. Tyto společnosti jsou nuceny získávat nové dovednosti a schopnosti k nalezení a vedení tržně výkonné poptávky do budoucna. (Hannaberge, Buchman a Economy, c2007, s. 257)

Zjednodušeně lze perspektivu učení se a růstu definovat jako nutnost předvídat změny, získávat nové dovednosti a udržovat měnu. (Keyes, c2011, s. 6)

Kaplan a Norton (2007, s. 129) definovali tři měřítka, které poskytují výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti. Těmito měřítky jsou spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení.

Mnoho společností se zaměřuje při dosahování strategických cílů pouze na produktivitu, avšak pro metodu BSC je nutné sledovat i další faktory, které přispívají k dosažení produktivity jako například inovace, týmovou práci, leadership, zlepšení výkonu nebo analyzování a řešení problémů. (Hannaberge, Buchman a Economy, c2007, s. 258)

### 3.4 Měřítka BSC

Měřítka metody Balanced Scorecard se stanovují v závislosti na definované strategii organizace a vychází se ze sestavené strategické mapy. Při sestavování měřítek se berou v úvahu také tzv. měkké faktory, jako je spokojenost nebo kvalita, které jsou z pohledu občanů podstatnější než pouhé tabulky s údaji o vykazovaném plnění rozpočtu. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 50)

Každá organizace by měla mít definovány stovky, možná tisíce měřítek k zajištění předpokládaného vývoje a ke kontrole, kdy je nutné zasáhnout. Sledování těchto měřítek je založeno na stanovení odchylek, kterým je věnována pozornost. Avšak cílem BSC není sledovat mnoho nevýznamných měřítek, ale stanovit nový systém řízení, který bude v souladu se strategií organizace. O BSC je třeba uvažovat jako o nástroji pro jednu

strategii a v případě, že je splněna tato podmínka, na množství měřítek až tak nezáleží. (Kaplan a Norton, 2007, s. 142- 144)

Počet měřítek vždy závisí na individuálních podmínkách umístění organizace, avšak jako optimální, lze považovat definování 25 až 35 měřítek. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 50)

### 3.5 Postup aplikace BSC

Při aplikaci BSC se vychází ze stanovené strategie a strategických cílů, kdy klíčovým úkolem je propojení cílů ve všech perspektivách, kvantifikace cílů a určení měřítek, rozhodnutí o přijetí nezbytných akčních programů a projektů a posledním úkolem je implementace metody do běžných systémů řízení (Veber, 2009, s. 541)

Jako pomůcku k implementaci BSC lze využít speciální software, avšak důležitější je schopnost využívat pro měření dostupná data, informace a uzavřená partnerství s dalšími podobnými organizacemi k porovnání dosažených výsledků a sdílení dobré praxe. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 134)

Veber (2009, s. 541) uvádí důležité otázky, které je nutné zodpovědět při aplikaci Balanced Scorecard. Těmito otázkami jsou:

- „Je strategie formulována v podobě měřitelných cílů?
- Došlo k dekomponování cílů až na nejnižší úroveň?
- Lze objektivně měřit výkony?
- Lze vazbu mezi strategickými rozhodnutími a realizačními aktivitami charakterizovat pomocí indikátorů a jsou tyto indikátory dovedeny až po rozhodující finanční ukazatele?
- Pracuje se s informacemi, které mají přímou vazbu na realizační aktivity?“

Postup aplikace metody Balanced Scorecard v organizačních složkách státu popisují Duchoň a Pavelková (2011, s. 61 a 62) s tím, že jimi uvedený postup obsahuje pouze rámcové kroky, které musí být pro úspěšnou implementaci konceptu v organizaci zajištěny. Základním krokem je rozhodnutí o implementaci BSC ze strany nejvyššího vedení. V případě, že vedení se zavedením nesouhlasí, nikdy nemůže dojít k úspěšné implementaci. Dalšími kroky jsou:

- vymezení organizačních jednotek, pro které bude BSC vytvořeno,
- vytvoření poslání a vize, objasnění strategie,
- určení strategických cílů stanovené strategie,

- vytvoření strategické mapy jako obrazu vztahů příčin a následků,
- volba strategických akcí, stanovení měřítek a cílových hodnot,
- roll-out BSC na všechny úrovně organizace, což znamená, rozpracování strategických akcí na jednotlivé útvary.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MĚSTO MIKULOV

Město Mikulov vyniká svou strategickou polohou, která je určena přírodním reliéfem okolí města, především tedy chráněnou krajinnou oblastí Pálava. Dále je důležitou dopravní spojkou mezi Českou republikou a Rakouskem. Zároveň je dopravně napojeno na největší město Jihomoravského kraje, Brno. Mikulov je městem s rozšířenou působností a nachází se v okrese Břeclav, v jižní části Jihomoravského kraje a zároveň na hranicích Rakouské republiky, jejíž blízkost do jisté míry ovlivňuje i hospodářský rozvoj města.

Historie města sahá až do roku 1410, kdy byla tehdejší trhová osada povýšena na město. Historická významnost města spočívá mimo jiné také v jeho poloze na jedné z větví Jantarové stezky. Velmi významná část mikulovské historie se datuje do 17. století, kdy bylo město největším židovským centrem na Moravě. Dnešní turistická oblíbenost je dána také památkami z doby velkého rozkvětu města, z období, kdy zde od roku 1575 pobývali Dietrichsteini. V 17. století kardinál František Dietrichstein z Mikulova vybudoval hlavní město Moravy. V roce 1629 zde kardinál Dietrichstein založil gymnázium, jehož významnost vzrůstala a postupem času z něj vznikl ústav, ve kterém studoval také například Jan Evangelista Purkyně. (Město Mikulov, © 2008)

Mikulov je mimo jiné velmi navštěvovaným turistickým centrem a ve města i v jeho nejbližším okolí se nachází mnoho památek. Výjimečnost města spočívá také v citlivém propojení městské zástavby s okolní přírodou, kde na zástavbu města navazuje zelená plocha Kozího vršku. V Mikulově jsou také rozsáhlé plochy vinic nebo městský park.

### 4.1 Demografická situace

Situace města z hlediska demografického se v posledních pěti letech příliš neměnila. Počet obyvatel města se pohyboval v letech 2010 až 2015 přibližně okolo 7 400 a město se tak řadí mezi ta větší, které se nacházejí v Jihomoravském kraji. Při bližší analýze složení obyvatel, lze zjistit, že ve městě převažuje počet žen nad počtem mužů asi o 300, a to ve všech uvedených letech. Konstantní vývoj počtu obyvatelstva lze v dnešní době považovat spíše za pozitivní, jelikož počet obyvatel na menších městech má často klesající tendenci především z důvodů stěhování mladých lidí do větších měst za lepšími pracovními podmínkami. I přes tento trend se však Mikulovu daří udržovat poměrně stabilní počet obyvatel, jak ukazuje první tabulka.

Tab. 1 Vývoj počtu obyvatel

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkem	7 454	7 374	7 410	7 416	7 443	7 404
Muži	3 604	3 575	3 573	3 564	3 586	3 560
Ženy	3 850	3 799	3 837	3 852	3 857	3 847

Zdroj: Český statistický úřad, © 2016, vlastní zpracování

Problémem z hlediska demografického vývoje je však každoročně se zvyšující průměrný věk obyvatel, a tedy postupné stárnutí obyvatelstva. Rychlejší věkový růst je zaznamenáván spíše u žen, jak lze vidět v tabulce 2.

Tab. 2 Vývoj průměrného věku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný věk	40,3	41,1	41,2	41,6	41,8	42
Muži	38,8	39,5	39,5	39,9	40,1	40,4
Ženy	41,8	42,6	42,7	43,1	43,4	43,4

Zdroj: Český statistický úřad, © 2016, vlastní zpracování

## 4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi důležitým nástrojem k získání přehledu o silných a slabých stránkách organizace, stejně tak jako dává přehled o příležitostech a hrozbách týkajících se analyzovaného subjektu. Kvalitně zpracovaná SWOT analýza může pomoci při vytváření cílů a odstraňování škodlivých faktorů v organizaci.

Následující SWOT analýza města Mikulov je vypracována na základě definovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou zpracovány v závislosti na vytvoření strategického plánu rozvoje města v roce 2013 a které jsou mnou upraveny dle aktuálního stavu.

### Silné stránky

- + dopravní dostupnost,
- + kulturní dědictví zahrnující památky a ojedinělé přírodní dědictví,
- + bezpečnost města- rozsáhlý kamerový systém,
- + velká občanská vybavenost (škola, školka, střední škola),
- + bohatý kulturní život,
- + dostatečná nabídka bytů a ubytování,
- + vyrovnaný rozpočet a efektivní hospodaření města,

- + dobré pracovní příležitosti pro občany (dostupnost Brna a Rakouska) (Interní materiály města, vlastní zpracování)

### **Slabé stránky**

- chybějící prostory pro volnočasové aktivity,
- absence bezbariérových přechodů pro chodce,
- málo dostupných bytů pro mladé (menší rozměry, levnější),
- zvyšující se procento nepřizpůsobivých obyvatel,
- nedostatek parkovacích míst ve vytížených oblastech sídlišť,
- hluk a množství emisí z tranzitní dopravy,
- nadprůměrné množství hospod (Interní materiály města, vlastní zpracování)

### **Příležitosti**

- ✓ čerpání dotací na preventivní programy,
- ✓ budování osvětlených přechodů s retardéry,
- ✓ rozšíření sítí cyklostezek,
- ✓ zlepšení podmínek pro volnočasové aktivity pro mladé,
- ✓ elektrifikace železnice,
- ✓ efektivnější využití zámeckých prostor (Interní materiály města, vlastní zpracování)

### **Hrozby**

- ! stárnutí obyvatelstva,
- ! nepříznivý vývoj globální ekonomiky,
- ! snížení dotační podpory rozpočtu města,
- ! odchod významných zaměstnavatelů (zvýšení nezaměstnanosti),
- ! pokles počtu obyvatel,
- ! špatný technický stav komunikací (Interní materiály města, vlastní zpracování)

Město Mikulov má vysoký potenciál k rozvoji zejména díky turistickému ruchu. Tato skutečnost vyplývá ze zjištěných silných stránek, především z koncentrace kulturních a přírodních památek, nebo také díky bohatému kulturnímu životu. K podpoře turismu by mohla vést také jedna z uvedených příležitostí a to zlepšení podmínek pro volnočasové aktivity pro mladé, ve které je zahrnuta i možnost pořádat více koncertů a podobných akcí v prostorách mikulovského amfiteátru. Zde je velmi dobrá akustika a pěkné okolní

prostředí obklopené přírodou. Nachází se téměř v centru města, avšak v řídce zastavěné lokalitě, kde zvýšená hladina hluku z koncertů nemá vliv na spokojenost občanů.

Jako reálnou, vidím hrozbu poklesu počtu obyvatel a stárnutí obyvatelstva, které by mohlo v budoucnosti znatelně zasáhnout také rozpočet města a jeho daňové příjmy které jsou významnou částí příjmů každé obce, a proto je nutné proti těmto trendům zasáhnout a vytvořit takové podmínky k životu, které nejen, že zabrání odchodu mladých, ale nalákají nové obyvatele i z okolních míst.

Začínajícím problémem Mikulova je také zvyšující se počet nepřizpůsobivých občanů, který je ale plošný v celém okrese. V případě ignorování a nedostatečného řešení této situace, by mohlo dojít k narůstající kriminalitě, konzumaci drog a alkoholu, což by mělo ve velké míře také negativní vliv na spokojenost občanů města.

## 5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ

Analýza hospodaření je velmi důležitá a poskytuje ucelený pohled na finanční situaci jakékoli organizace. Finanční analýza by měla vystihnout problematické části hospodaření, a dává tak odpovědným osobám podnět k zaměření se na určité činnosti, které vykazují negativní trend.

V této kapitole bude provedena analýza hospodaření města Mikulov, která bude zaměřena na analýzu příjmů a výdajů, rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V závěru této části budou uvedeny také vybrané ukazatele finanční analýzy, které komplexněji vystihují kvalitu hospodaření a finanční situaci města Mikulov pomocí doporučených ukazatelů, určených právě pro municipální jednotky.

### 5.1 Analýza příjmů a výdajů

Příjmy a výdaje patří k nejsledovanějším položkám hospodaření municipálních jednotek. Sledování vývoje tohoto druhu finančních prostředků také v určitém směru odlišuje finanční analýzu obcí a podnikatelských subjektů, u kterých se zpracovává pouze analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Analýza příjmů a výdajů je provedena na základě informací obsažených v závěrečných účtech města a souhrnných rozpočtech.

Před samostatnou analýzou příjmů a poté výdajů je nutné zjistit také hodnotu salda rozpočtu ve sledovaných letech, tedy rozdílu příjmů a výdajů. Kladné saldo rozpočtu je prvním signálem dobrého hospodaření s finančními prostředky. Z následující tabulky je mezi roky 2010- 2013 patrný značný nárůst salda a to například v roce 2011 oproti roku předchozímu o 260 %.

Tab. 3 Saldo skutečného rozpočtu (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy	225 680	207 647	169 405	205 218	190 349	228 259
Výdaje	223 049	198 173	141 210	166 245	187 199	213 952
Saldo	2 631	9 474	28 195	38 973	3 150	14 307

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

#### 5.1.1 Analýza příjmů

Analýza příjmů je rozdělena na dvě části. První část se věnuje plnění rozpočtovaných příjmů a druhá část je zaměřena na složení příjmů dle jejich druhu v jejich skutečné výši a to v letech 2010- 2015.

Následující tabulka (Tab. 4) ukazuje vývoj celkových příjmů a uvádí, jak se změnila výše rozpočtovaných příjmů v závislosti na nově zjištěných skutečnostech, které nastaly během rozpočtového období. Upravené příjmy jsou v porovnání s příjmy rozpočtovanými v každém ze sledovaných let vyšší. Tato skutečnost je dána snahou o přiblížení skutečných a rozpočtovaných příjmů, kdy rozpočtované příjmy jsou sestavovány na nižší úrovni, než je možné dosáhnout a to s ohledem na dodržování určité opatrnosti a nepřecenění finančních možností obce. Skutečné příjmy jsou na rozdíl od příjmů rozpočtovaných téměř shodné s příjmy upravenými.

Tab. 4 Vývoj celkových příjmů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy rozpočtované	219 582	197 665	149 732	158 384	165 180	173 248
Příjmy upravené	225 664	207 628	169 374	205 261	192 175	228 699
Skutečné příjmy	225 680	207 647	169 405	205 218	190 349	228 259

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

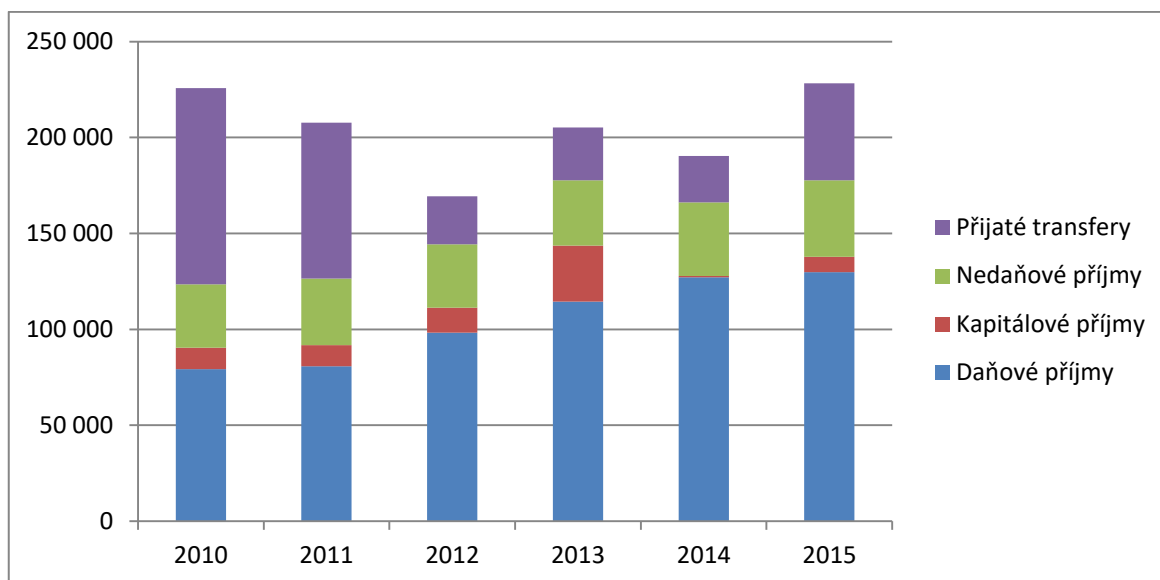
Jak lze vidět z tabulky struktury skutečných příjmů, tak celkové skutečné příjmy se v letech 2010 až 2015 pohybovali v rozmezí 205 až 228 milionů korun, avšak s výjimkou z roku 2012. Příjmy v tomto roce byly ovlivněny změnou způsobu vyplácení sociálních dávek občanům, kdy povinnost výplaty těchto dávek připadla na úřady práce. Z tohoto důvodu také výrazně poklesly přijaté transfery.

Tab. 5 Struktura skutečných příjmů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy celkem	225 680	207 647	169 405	205 218	190 349	228 259
Daňové příjmy	79 201	80 825	98 320	114 428	127 184	129 792
Kapitálové příjmy	11 273	10 905	13 006	29 204	571	8 063
Nedaňové příjmy	32 942	34 704	33 004	34 040	38 491	39 786
Přijaté transfery	102 264	81 212	25 075	27 546	24 103	50 618

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Složení celkových příjmů z hlediska jeho struktury je patrné z tabulky 5. Pro větší přehledněji je uveden také graf, kde je zřetelněji zobrazeno zastoupení jednotlivých složek příjmů na celkových rozpočtových příjmech obce v jednotlivých letech.



Obr. 3 Graf struktury skutečných příjmů (v tis. Kč)

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Největší položku příjmů představují **příjmy daňové**, které jsou složeny z přijatých finančních prostředků ze sdílených daní ze státního rozpočtu a také z místních poplatků a výlučných daní. Největším daňovým příjmem, který nepochází z přijatých sdílených daní, zahrnuje odvody z výherních hracích automatů a loterií. Příjmy ze sdílených daní jsou příjmy získané výběrem daní a rozdělované dle rozpočtového určení daní, které je zakotveno v zákoně o rozpočtovém určení daní a udává procentní podíl, který náleží obcím, krajům a státnímu rozpočtu z vybraného DPH, DPFO a DPPO.

Daňové příjmy jsou rostoucí ve všech sledovaných letech. Od roku 2012 lze však pozorovat markantní nárůst této položky. Na tento růst měla vliv především změna zákona o loteriích a jiných podobných hrách, který upravil odvod z loterií, kdy 80 % odvodu připadá na účet obcí, a to čtvrtletně výplatou od příslušného finančního úřadu. Díky uzavřeným smlouvám o výplatě části výtěžku s dvěma společnostmi Admiral Global Betting a.s. a Multigate a.s. se zvýšil daňový příjem města z titulu odvodu výtěžku z provozovaných loterií a podobných her o 5,5 milionů korun, což je pro obec velmi významná částka.

**Kapitálové příjmy** zahrnují především příjmy z prodeje dlouhodobého majetku obce. Nejvyšší příjem je evidován v roce 2013, kdy rozpočtovaný příjem byl stanoven na 5,8 milionů, avšak tato hodnota byla ovlivněna neplánovým prodejem pozemků v lokalitě u ulice Nová a to za více než 15 milionů korun a celkový kapitálový příjem v tomto roce



tak dosahoval více než 20 milionů korun. Dále byl také zrealizován prodej dvou nemovitostí u nádraží a dalších pozemků za kasinem. Díky těmto prodejům se také podařilo vyrovnat výrazný pokles celkových příjmů z roku 2012.

Nejnižší hodnota kapitálových příjmů z roku 2014 je dána neuskutečněním plánovaného prodeje bytového domu z důvodu neočekávaného odstoupení zájemce od smlouvy.

**Nedaňové příjmy** jsou ve sledovaných letech poměrně vyrovnané a neobsahují větší výkyvy. Tato položka obsahuje příjmy, které jsou plně ovlivněny obcí a jedná se převážně o příjmy z vlastní činnosti, úhrady za poskytované služby nebo například za uskutečněné pronájmy majetku.

Město Mikulov realizuje polovinu nedaňových příjmů pronájmem nemovitostí a pozemků. Významná je také částka obdržena z příspěvků a náhrad.

**Přijaté transfery** mají poněkud proměnlivou výši. V prvních dvou letech tvořily tyto příjmy významnou část rozpočtu města, a to až 45 procent. V roce 2012 došlo změnou zákona k výraznému poklesu jak přijatých transferů, tak celkových příjmů. Jednalo se o přechod povinnosti vyplácení sociálních dávek z městských úřadů na úřady práce.

V roce 2015 hodnota přijatých transferů opět vzrostla a to díky většímu objemu peněžních prostředků obdržených ze státního rozpočtu. Tento nárůst byl způsoben realizací většího počtu investičních akcí, jejichž realizace byla přesunuta z let 2013 a 2014 z důvodu zdržení přiznání dotací, které byly obdrženy právě v roce 2015.

### 5.1.2 Analýza výdajů

Výdaje města mají obdobný vývoj jako jeho příjmy. Výrazný pokles výdajů v roce 2012 byl dán zrušením povinnosti vyplácet sociální dávky a to především příspěvky na péči, které byly v roce 2011 městem vyplaceny ve výši více než 42 milionů korun. V roce 2010 až 2013, jak je patrné z tabulky, byly skutečné výdaje velmi podobné výdajům rozpočtovaným. V posledních dvou sledovaných letech však došlo k velké úspoře výdajů oproti plánu. Výrazný pokles z roku 2014 je dán padesátiprocentním snížením skutečných výdajů oproti rozpočtovaným v oblasti výdajů na budovy, haly a stavby. Tento stav byl způsoben neuskutečněním plánovanou výstavbou místních inženýrských sítí a silnic. Výraznou úsporu zaznamenala také položka zachování a obnova kulturních památek. V roce 2015 je úspora znatelná, a to poměrně vyrovnaně, jak u běžných, tak i kapitálových výdajů.

Tab. 6 Vývoj celkových výdajů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výdaje rozpočtované	228 615	200 152	150 523	177 718	221 503	232 835
Výdaje upravené	223 769	198 912	142 324	166 464	210 670	155 915
Skutečné výdaje	223 049	198 173	141 210	166 245	187 199	144 243

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

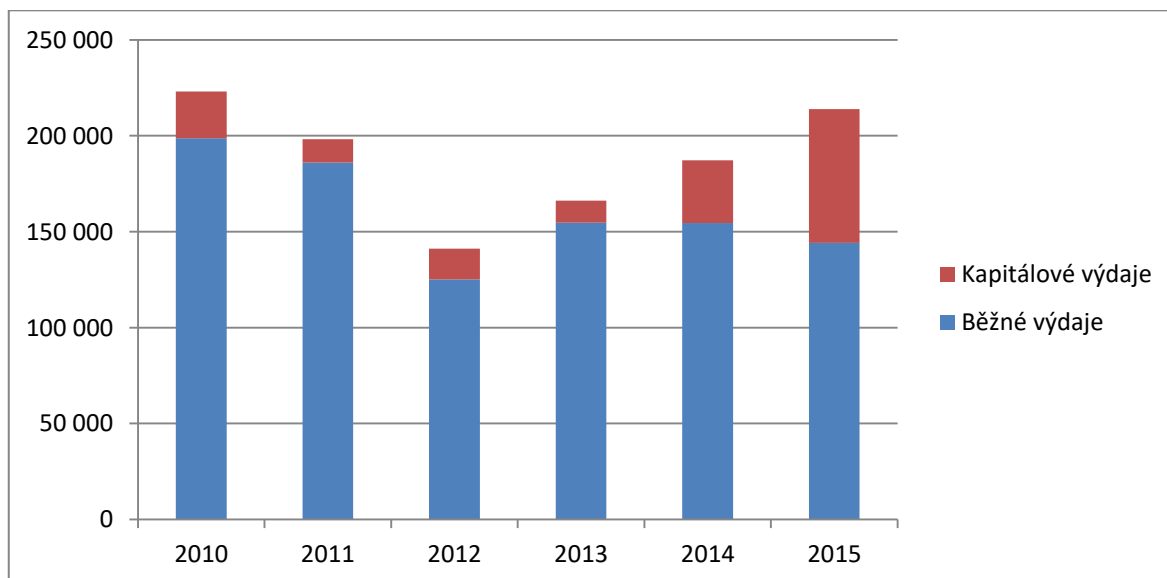
Vývoj celkových výdajů města Mikulov v letech 2010 až 2015 je kolísající, s mezním rokem 2012. Do roku 2012 jsou výdaje evidovány s klesajícím trendem, od tohoto roku jsou rostoucí. Rostoucí výdaje však způsobují pouze kapitálové výdaje, což znamená, že město investuje do svého rozvoje, ale běžné výdaje se snaží udržet na stejné úrovni případně je snižovat.

Tab. 7 Struktura skutečných výdajů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výdaje celkem	223 049	198 173	141 210	166 245	187 199	213 952
Běžné výdaje	198 786	186 039	125 129	154 598	154 486	144 243
Kapitálové výdaje	24 263	12 134	16 081	11 647	32 713	69 709

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Pro větší přehlednost je stejně jako v analýze příjmů, doplněna struktura skutečných výdajů v tabulce také jejím grafickým znázorněním.



Obr. 4 Graf struktury skutečných výdajů (v tis. Kč)

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

**Běžné výdaje** města se skládají z velkého množství relativně malých částek a více než polovina běžných výdajů je určena na nákup tepla, plynu, elektrické energie, drobného majetku či na nákup služeb jako je například sběr a svoz komunálního odpadu.

Významných výdajem jsou také peněžní prostředky určené na běžnou činnost příspěvkových organizací zřízených městem. Tyto výdaje se ve sledovaných letech pohybovaly kolem dvaceti milionů korun. Město Mikulov má zřízeno několik příspěvkových organizací, jako například dvě mateřské a dvě základní školy, centrum sociálních služeb G-centrum Mikulov, které se zaměřuje na péči o seniory. Město poskytuje příspěvek na provoz také společnosti Mikulovská sportovní, která se zabývá správou a provozem sportovišť.

Město Mikulov každoročně vyčleňuje poměrně vysokou částku na údržbu zeleně, její stav však i přes snahu města o zlepšení, nelze hodnotit jako uspokojivý. Suma finančních prostředků vyčleněných na údržbu každoročně roste a v roce 2015 převýšila tři miliony korun.

V položce **kapitálových výdajů** město Mikulov eviduje finanční prostředky, které byly využity především na účely rozvoje města a zvýšení jeho turistické atraktivnosti. V roce 2014 město financovalo dokončení projektu, který začal již v roce 2013 „Vino a kultura na Mikulovsku“, dále pak také vybuďovalo novou naučnou stezku s instalací informačních panelů a laviček „Po stopách Novokřtěnců“. Vzhledem k turistické atraktivnosti města, bylo investováno převážně do této oblasti, která městu přináší významné příjmy a byla také vybudována nová cyklostezka. Téměř osm milionů korun bylo poskytnuto na regeneraci památkové rezervace Mikulova, a to na stavební úpravy kaple na Sv. kopečku a byla opravena jedna z budov na náměstí. Tyto akce byly naplánovány již v roce 2013, ale z důvodu zdržení v oblasti přiznaných dotací, byly realizovány až v roce 2014.

V roce 2014 byla také mimo jiné ukončena 2. etapa projektu na zlepšení efektivnosti městského úřadu v oblasti eGovernmentu. V rámci této etapy bylo zbudováno technologické centrum, které městu pomáhá zvyšovat úroveň zabezpečení uložených dat a celkovou bezpečnost poskytovaných služeb.

Významných výdajem roku 2015 byla rekonstrukce objektu amfiteátru za více než osmnáct milionů korun. Tento areál je využíván k mnoha kulturním akcím. Jsou zde pořádány koncerty a folklorní kulturní akce, které se konají především v letním období.

## 5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty udává přehled o dosažených výnosech, nákladech a konečném výsledku hospodaření. Výkaz zisku a ztráty municipálních jednotek je od výkazu podnikatelských subjektů značně odlišný a dělí se na hlavní a hospodářskou činnost v běžném i minulém období. Město Mikulov v žádném ze sledovaných let neevidovalo výnosy ani náklady z hospodářské činnosti.

I přesto, že zisk není hlavním cílem hospodaření obcí, je sestavení výkazu zisku a ztráty velmi podstatné.

### 5.2.1 Analýza výsledku hospodaření

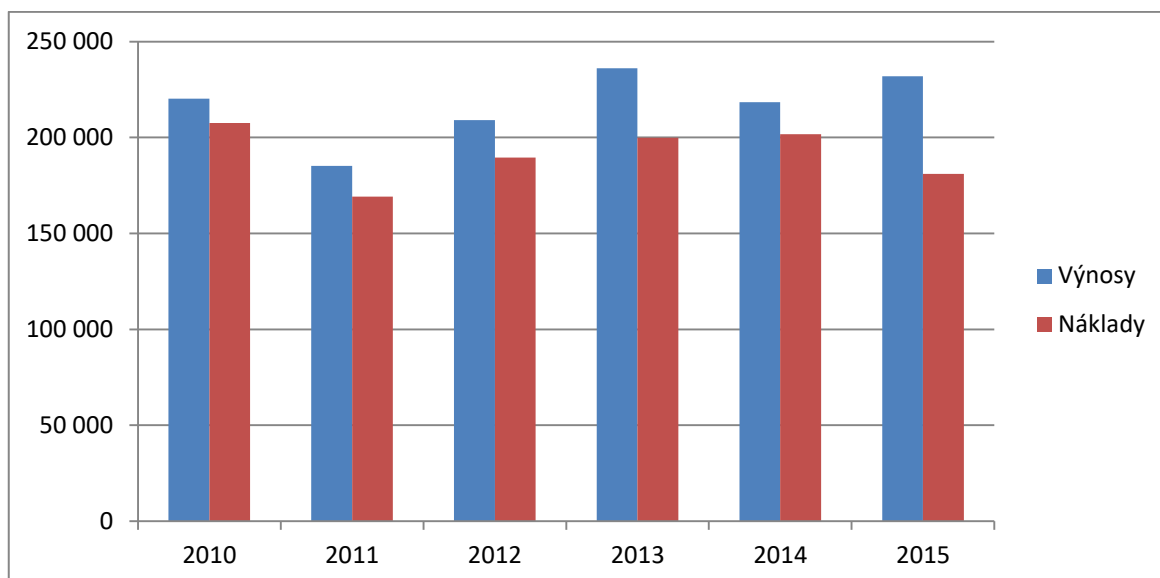
Analýza výsledku hospodaření je zaměřena na vývoj dosaženého zisku městem Mikulov mezi lety 2010 a 2015. Ve všech sledovaných letech výnosy přesahovali náklady a město tak vykazovalo zisk. Tuto skutečnost lze z hlediska hospodaření města považovat za velmi pozitivní. Výsledek hospodaření má převážně rostoucí trend s výjimkou v roce 2014, kdy zisk oproti předchozímu roku klesl o 54 %. Tato odchylka byla způsobena snížením výnosů a zvýšením nákladů oproti jiným letům. Nejvýraznější růst zisku byl v roce 2012 a to o 1600 % oproti roku 2011.

Tab. 8 Analýza výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	220 266	185 217	209 030	236 048	218 322	231 932
Náklady	207 575	169 191	189 502	199 835	201 674	180 986
VH před zdaněním	12 691	16 025	27 134	42 629	23 453	51 814
VH po zdanění	7 691	1 148	19 528	36 213	16 648	50 946

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Následující graf přehledně ukazuje výši celkových výnosů a celkových nákladů. Z grafu je na první pohled zřetelná převaha výnosů nad náklady.



Obr. 5 Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

### 5.2.2 Analýza výnosů

Výnosy města Mikulov byly mezi lety 2010 a 2015 velmi kolísavé a nevykazovaly žádný trend, a to kromě let 2011 až 2013, kdy celkové výnosy byly rostoucí. Největšími položkami byly výnosy z činnosti a výnosy ze sdílených daní a poplatků. Peněžní prostředky získané ze sdílených daní a poplatků jsou také významnou položkou příjmů rozpočtu města.

Následující tabulky udávají strukturu výnosů v hodnotovém a procentním vyjádření. Tato dvojí vyjádření pomáhají k přehlednější identifikaci významných položek, na které je nutno se zaměřit při analýze.

Tab. 9 Struktura výnosů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	220 266	185 217	209 030	236 048	218 322	231 932
Výnosy z činností	64 517	95 044	84 607	90 227	74 653	84 601
Finanční výnosy	200	169	13 647	19 843	85	12
Výnosy z transferů	89 410	25 090	26 905	23 049	26 365	28 025
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	66 139	64 913	83 871	103 289	117 220	119 293

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Z tabulky 10 je patrné vysoké zastoupení výnosů z činností a ze sdílených daní a poplatků na celkových výnosech. Tyto dvě položky tvoří od roku 2011 více než 80 % celkových výnosů.

Tab. 10 Struktura výnosů (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výnosy z činností	29,29	51,31	40,48	38,22	34,19	36,48
Finanční výnosy	0,09	0,09	6,53	8,41	0,04	0,01
Výnosy z transferů	40,59	13,55	12,87	9,76	12,08	12,08
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	30,03	35,05	40,12	43,76	53,69	51,43

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

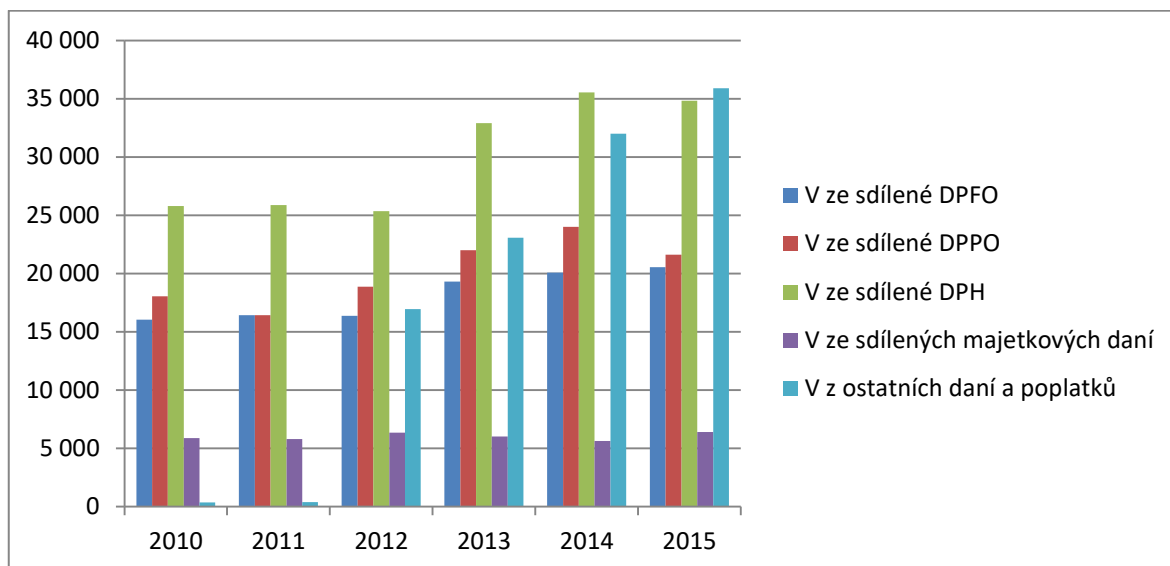
**Výnosy z činností** jsou významnou položkou výkazu zisku a ztráty a obsahují například výnosy z pronájmu, které tvoří největší část této skupiny. V této položce lze také nalézt výnosy z prodeje dlouhodobého majetku či pozemků nebo z místních a správních poplatků.

Výrazný pokles výnosů z činností v roce 2014 byl způsoben významným neplánovaným prodejem pozemků v přechozím roce, ze kterého město v roce 2013 získalo více než 20 milionů. Vedení města však počítalo s uskutečněním prodeje bytového domu, kdy nakonec prodej uskutečněn nebyl z důvodu odstoupení zájemce od smlouvy. Výrazné snížení příjmů město kompenzovalo nárůstem prodeje dlouhodobého majetku o dva miliony korun. K vyrovnání snížení tato získaná částka ovšem nestačila.

**Finanční výnosy** nepředstavují významnou položku, kromě let 2012 a 2013, kdy hodnota finančních výnosů rapidně vzrostla a poté zase klesla. Tento výrazný skok byl způsoben změnou účetní metody ve vykazování majetku určeného k prodeji, kdy se nově musel majetek přecenit na reálnou hodnotu. Do finančních výnosů tak byly zaúčtovány výnosy z přecenění na reálnou hodnotu v roce 2012 ve výši 13 milionů a v roce 2013 dokonce 19 milionů. V případě, že tyto dvě částky nebudou brány v úvahu, tak hodnotu finančních výnosů tvoří velikost úroků, která je od 2011 do roku 2013 rostoucí, poté klesající. Její velikost nelze však považovat za významnou.

**Výnosy z transferů** jsou ve sledovaných letech poměrně vyrovnané, s výjimkou prvního roku 2010, kdy jsou výnosy výrazně vyšší a to díky výnosům z nároků na prostředky ze státního rozpočtu. Tato položka byla evidována pouze v roce 2010 a to ve výši téměř 80 milionů a jedná se o sumu použitých finančních prostředků obdržených formou dotací.

Druhou nejvýznamnější složkou celkových výnosů představují **výnosy ze sdílených daní**, jejichž strukturu mezi lety 2010 a 2015 ukazuje následující graf. Tyto příjmy jsou také důležitou položkou rozpočtu města. Podíl výnosů ze sdílených daní na celkových výnosech se ve městě Mikulov pohybuje mezi 30 až 54 %.



Obr. 6 Graf struktury výnosů ze sdílených daní (v tis. Kč)

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Výnosy ze sdílené daně jsou takové výnosy, které jsou přiděleny obcím z celostátního hrubého výnosu daně. Tyto výnosy jsou zakotveny v zákoně č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení daní. Zákon stanovuje procentní podíl jednotlivých daní, který obec získá. Procento je ještě dále upraveno dle poměru výměry katastrálního území obce, počtu obyvatel, počtu žáků navštěvujících školu zřízenou obcí a poměru násobku postupných přechodů. Podíl daňových příjmů tvoří:

- 100 % daně z nemovitých věcí dle území, kde se nemovitost nachází,
  - 21,4 % z celostátního hrubého výnosu DPH,
  - 23,58 % z celostátního hrubého výnosu záloh na DPFO,
  - 23,58 % z celostátního hrubého výnosu záloh na DPPO,
  - 100 % DPPO v případě, že je poplatníkem příslušná obec,
  - 1,5 % z celostátního hrubého výnosu záloh na DPFO odváděné zaměstnavatelem.
- (ČESKO, 2000b)

Tento výčet je zjednodušený a podrobněji jsou podíly daňových příjmů obcí uvedeny v §4 zákona o rozpočtovém určení daní.

Největší zastoupení ve výnosech ze sdílených daní představují výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty, která v roce 2014 převyšuje částku 35 milionů korun. V tomto roce také výnosy ze sdílených daní dosahují podílu na celkových výnosech téměř 54 %. Hodnota výnosů ze sdílené daně z příjmů fyzických i právnických osob má obdobný vývoj a má spíše rostoucí trend.

Od roku 2012 postupně narůstají výnosy z ostatních daní a poplatků, kde finanční prostředky zde evidované znamenají velký příjem pro město. Výnosy z ostatních daní a poplatků obsahují příjem z loterií a výherních hracích přístrojů. V roce 2015 dosahoval výnos z těchto poplatků pro město příjem ve výši 35 milionů korun.

### 5.2.3 Analýza nákladů

Velikost nákladů vykazovaná městem Mikulov je nižší než velikost výnosů, což značí dobré hospodaření s dosahovaným kladným výsledkem hospodaření. A to i přes skutečnost, že celkové náklady měly od roku 2011 do roku 2014 rostoucí charakter. Suma nákladů z roku 2010 je vyšší než v roce následujícím a v roce 2015 se jedná o opačnou situaci, kdy celkové náklady zaznamenaly pokles.

Tab. 11 Struktura nákladů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady	207 575	169 191	189 502	199 835	201 674	180 986
Náklady z činností	181 234	145 883	160 436	168 901	167 361	150 431
Finanční náklady	802	839	639	541	213	250
Náklady na transfery	25 539	22 469	20 820	23 978	27 295	29 436
Daň z příjmů	5 000	5 000	7 607	6 416	6 804	868

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Největší procentní zastoupení na celkových nákladech mají náklady z činnosti, jejichž podíl je ve všech sledovaných letech větší než 80 %. Oproti tomu například finanční náklady jsou zastoupeny na nákladech téměř nulovým podílem.



Tab. 12 Struktura nákladů (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Náklady z činností	87,31	86,22	84,66	84,52	82,99	83,12
Finanční náklady	0,39	0,50	0,34	0,27	0,11	0,14
Náklady na transfery	12,30	13,28	10,99	12,00	13,53	16,26
Daň z příjmů	0,00	2,96	4,01	3,21	3,37	0,48

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Hodnota **nákladů z činností**, jak lze vidět z tabulky 11, byla meziročně rostoucí pouze ve dvou letech a to v roce 2012 a 2013, což značí snahu města o postupné snižování nákladů. Největšími položkami nákladů z činnosti jsou ostatní služby a mzdové náklady. Hodnota mzdových nákladů představuje vysoký podíl nákladů z činností u všech municipálních jednotek a je dána povahou uskutečňovaných činností. V položce ostatních služeb jsou zahrnuty náklady na služby poskytované bankami a jinými finančními institucemi a také například drobný dlouhodobý nehmotný majetek.

Rostoucí podíl na celkových nákladech z činnosti je evidován také u oprav a udržování. Město Mikulov se snaží udržovat čilý turistický ruch například opravou kulturních památek, investicemi do oprav komunikací a celkové infrastruktury města.

Velmi výrazné změny se během sledovaného období odehrávaly v nákladech na prodané pozemky, kdy se jejich hodnota měnila od 100% poklesu až k téměř 700% nárůstu. Hodnotově se však nejednalo o velmi významné částky.

Co se týče **finančních nákladů**, jejich podíl na celkových nákladech je velmi nízký a v žádném ze sledovaných let nedosahoval ani jednoho procenta. Pohyboval se v rozpětí od 0,1 do 0,5 procenta. Hlavní položku finančních nákladů představují placené úroky, které dosahují průměrného podílu kolem 75 % finančních nákladů. Položka úroků mimo jiné obsahuje také úhrady úroků ze střednědobého úvěru, který byl městu poskytnut v roce 2009 na rekonstrukci ulice Nová, vybudování G-centra a plánovanou rekonstrukci amfiteátru.

**Náklady na transfery** obsahují zejména poskytnuté dotace a jiné finanční prostředky na činnost příspěvkových organizací, které obec zřídila. Město však podporuje také různé spolky a aktivity konané ve městě.

Náklady na transfery do roku 2012 klesají a od tohoto roku jsou evidovány jako rostoucí. Jejich podíl na celkových nákladech je však ve všech letech obdobný a pohybuje se od 11 % do 14 %.

Poslední část nákladů představují **náklady na daň z příjmů**, jejichž výše je poměrně proměnlivá a je závislá na dosažené výši zisku. Výpočet daně z příjmů obcí je specifický a platí pro něj zvláštní pravidla. Sazba daně je shodná se sazbou daně právnických osob a výnos z této daně náleží do rozpočtu obce.

### 5.3 Analýza rozvahy

Analýza rozvahy je třetí částí analýzy hospodaření obce. V této podkapitole bude provedena analýza aktiv a pasiv s podrobnějším zaměřením na strukturu těchto dvou částí rozvahy.

Podstatou analýzy rozvahy je zejména zjištění kvality hospodaření s majetkem, tedy složení aktiv a způsob jejich krytí. Po dokončení této analýzy lze tedy odpovědět na otázky, jakým způsobem je například pořizován dlouhodobý majetek. Zda je hrazen vlastními či cizími finančními prostředky.

#### 5.3.1 Analýza aktiv

Analýza aktiv je rozdělena na tři části, kde jako první je uvedena struktura celkových aktiv, poté struktura stálých aktiv a jako poslední následuje struktura oběžných aktiv.

Vývoj celkových aktiv mezi roky 2010 až 2015 je kolísavý, dá se však říci, že do roku 2012 mají aktiva klesající trend a od roku 2013 je charakter aktiv rostoucí. Hodnota aktiv se pohybuje od 800 milionů do výše téměř jedné miliardy v roce 2010. Celková aktiva se dělí na stálá aktiva a oběžná aktiva a obě tyto velké skupiny jsou dále děleny. Jejich popis je uveden níže.

Z tabulky 13 je na první pohled zřetelná převaha stálých aktiv nad zastoupením oběžných aktiv. Podíl stálých aktiv se ve všech letech pohybuje kolem 90 % a lze tedy konstatovat, že město se zaměřuje spíše na dlouhodobý majetek, který je také díky možnosti jeho prodeje či pronájmu důležitým zdrojem příjmů města. Oběžných aktiv ve svém vlastnictví Mikulov nedorazí nadbytečné množství. Vývoj hodnoty oběžných aktiv je rostoucí od roku 2011 a jeho výše nejvíce skokově vzrostla v roce 2013 a to o 37 %.

Tab. 13 Struktura aktiv (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva	998 282	870 440	801 779	822 671	861 412	935 970
Stálá aktiva	938 172	827 414	742 705	742 019	762 225	832 287
Oběžná aktiva	60 110	43 026	59 074	80 653	99 187	103 682

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše, **stálá aktiva** mají na celkových aktivech většinový podíl, který se pohybuje od 88 do 95 %. Stálá aktiva jsou dle rozvahy dělena na dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek a na dlouhodobé pohledávky. Největší zastoupení má dlouhodobý hmotný majetek s průměrně 88% podílem na stálých aktivech a zároveň s podílem pohybujícím se kolem 80 % na celkových aktivech. Dlouhodobý hmotný majetek následuje finanční majetek, nehmotný majetek a nejnižší hodnotu vykazují dlouhodobé pohledávky.

Tab. 14 Struktura stálých aktiv (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stálá aktiva	938 172	827 414	742 705	742 019	762 225	832 287
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 068	3 828	4 160	3 942	4 407	3 536
Dlouhodobý hmotný majetek	843 786	735 268	649 999	649 644	669 386	738 418
Dlouhodobý finanční majetek	88 318	88 318	88 318	88 318	88 318	90 220
Dlouhodobé pohledávky	0	0	228	114	114	114

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Položka **dlouhodobého nehmotného majetku** je složena zejména z hodnoty evidovaného softwaru a ostatního dlouhodobého hmotného majetku. Vykazovaná netto hodnota software je klesající a je dána zvyšováním opravěk. Město Mikulov neuskutečnilo významnější nákup nového softwaru ve sledovaných letech. Programové vybavení města zahrnuje software k činnosti místní správy a pro účely zvýšení bezpečnosti a místního pořádku, kde je snaha o zkvalitnění kamerového systému ve městě. Například v roce 2012 byla do rozpočtu obce obdržena částka na vybudování komplexního bezpečnostního manažerského systému, jehož část byla určena na vybudování kamerového systému a pořízení potřebného softwaru k jeho provozu. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje především územní plány rozvoje.

**Dlouhodobý hmotný majetek** je položkou stálých aktiv s největším podílem. Jsou zde evidovány pozemky, kulturní předměty, stavby, samostatné movité věci a nedokončený dlouhodobý majetek.

Z následující tabulky je patrný spíše klesající charakter hmotného majetku, avšak tento trend je dán stejně jako u nehmotného majetku velikostí opravek spíše než úbytkem samotného majetku. Naopak v roce 2015 došlo k nárůstu hodnoty staveb z důvodu vybudování nových komunikací a veřejného osvětlení ve městě. Největší brutto hodnota je vykazována u budov určených pro služby obyvatelstvu, dále u bytových domů a bytových jednotek, po kterých následují již zmíněné komunikace a veřejné osvětlení. Po stavbách jsou druhou největší částí dlouhodobého hmotného majetku pozemky, a to především stavební pozemky, které tvoří asi 50 % všech pozemků. Město Mikulov každoročně realizuje prodej těchto pozemků, které jsou určeny k nové výstavbě. Nejmenší podíl na pozemcích města vykazují lesní pozemky.

**Dlouhodobý finanční majetek** má až do roku 2014 konstantní hodnotu a je složen ze dvou účetních položek, z majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem a z ostatního dlouhodobého finančního majetku. Skokové zvýšení finančního majetku v roce 2015 je v celé výši způsobeno nárůstem hodnoty majetkových účastí v osobách s rozhodujícím vlivem, což jsou majetkové podíly v organizacích určených k výkonu majetkových práv obce.

Poslední a zároveň nejmenší položkou stálých aktiv jsou **dlouhodobé pohledávky**, které v prvních dvou sledovaných letech nebyly evidovány vůbec a od roku 2013 jsou v konstantní výši 114 tisíc korun. Procentním vyjádření v závislosti na celkových aktivech, tato položka představuje pouze 0,01 % aktiv.

**Oběžná aktiva** nejsou svým podílem na aktivech tak významná jako stálá aktiva, respektive dlouhodobý hmotný majetek, který je primární a největší složkou aktiv. Avšak pro ucelený přehled o hospodaření města je nezbytné provedení analýzy i u těchto méně významných položek. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je poměrně proměnlivý a pohybuje se od 5 % do 12 %. Od roku 2011 je hodnota oběžných aktiv rostoucí a v roce 2015 dosahovala již více než 103 milionů korun. Na rostoucí vývoj mají vliv všechny položky oběžných aktiv zároveň.

Tab. 15 Struktura oběžných aktiv (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	60 110	43 026	59 074	80 653	99 187	103 682
Zásoby	1 405	1 695	1 180	1 438	1 533	2 278
Krátkodobé pohledávky	43 922	28 654	25 461	16 281	35 230	28 067
Krátkodobý finanční majetek	14 783	12 677	32 432	62 933	62 425	73 337

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

**Zásoby** představují nejmenší položku oběžných aktiv a jsou v celé výši pokryty materiálem na skladě. Hodnota zásob je rostoucí s výjimkou roku 2012, kdy došlo k výraznému snížení materiálu na skladě. Materiál na skladě je tvořen především propagačními předměty města Mikulov. V uvedeném roce došlo k předání zásob knih a jiných propagačních materiálů Turistickému informačnímu centru a společnosti Mikulovská rozvojová, která byla založena městem za účelem zajišťování kulturních, kulturně vzdělávacích a sportovních akcí.

**Krátkodobé pohledávky** tvoří největší část oběžných aktiv a od roku 2010 do roku 2013 mají klesající charakter. V roce 2014 pohledávky prudce vzrostly a v roce následujícím opět poklesly. Tento prudký nárůst je způsoben nárůstem hodnoty dohadných účtů aktivních.

**Krátkodobý finanční majetek** má převážně rostoucí charakter a je tvořen peněžními prostředky nacházejícími se na základním běžném účtu.

### 5.3.2 Analýza pasiv

Celková pasiva mají vývoj shodný s celkovými aktivy a lze je tedy rozdělit na dvě části s odlišnými trendy. Od roku 2010 do roku 2012 je hodnota pasiv klesající, od roku 2013 je naopak rostoucí. Poměr vlastního kapitálu na pasivech je vyšší, než byl poměr stálých aktiv na aktivech celkových a pohybuje se okolo 95 %. Vývoj vlastního kapitálu je shodný s vývojem celkových pasiv. Cizí zdroje jsou mezi 2010 a 2015 kolísavé.

Tabulka 16 přehledně ukazuje strukturu pasiv a je zde uvedeno hodnotové zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech.

Tab. 16 Struktura pasiv (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva	998 282	870 440	801 779	822 671	861 412	935 970
Vlastní kapitál	941 946	827 936	750 643	795 781	829 526	913 152
Cizí zdroje	56 336	42 504	51 136	26 890	31 886	22 818

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Struktura **vlastního kapitálu** je tvořena jměním účetní jednotky, jejími fondy a výsledkem hospodaření. Největší položku představuje jmění účetní jednotky, avšak během let se zvyšovala významnost také výsledku hospodaření, jehož poměr na vlastním kapitálu v roce 2015 dosahoval již více než 15 %.

Tab. 17 Struktura vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	941 946	827 936	750 643	795 781	829 526	913 152
Jmění účetní jednotky a upravující položky	933 016	807 848	711 061	719 989	737 083	769 721
Fondy účetní jednotky	1 239	1 249	1 215	1 212	1 215	1 256
Výsledek hospodaření	7 691	18 838	38 366	74 579	91 228	142 174

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Účetní položka **jmění účetní jednotky a upravující položky** je dále dělena na jmění účetní jednotky, transfery na pořízení dlouhodobého majetku a oceňovací rozdíly při změně metody, které jsou ve všech letech evidovány v záporné hodnotě.

Největší hodnotu z výše uvedených má jmění účetní jednotky. V této položce je evidován bezúplatně předaný dlouhodobý majetek a majetek svěřený do správy.

Druhou položkou, která významně ovlivňuje jmění účetní jednotky, jsou oceňovací rozdíly při změně metody, kdy je jejich evidovaná hodnota záporná a do roku 2012 je rostoucí. Od roku 2013 je zaznamenána konstantní úroveň minus 207 milionů korun. Tato položka se v účetnictví územních samosprávných celků využívá zejména pro oceňovací rozdíly při prvotním použití a změny účetních metod, které jsou způsobeny změnou právních předpisů, čemuž odpovídá konstantní úroveň hodnoty položky od roku 2013, jelikož poslední větší změna příslušných právních předpisů proběhla v roce 2012.

Transfery na pořízení dlouhodobého majetku evidují výši přijatých dotací na pořízení majetku a vývoj této položky má tvar U křivky.

**Fondy účetní jednotky** obsahují pouze ostatní fondy, které jsou tvořeny z přebytků hospodaření minulých let a z příjmů běžného roku, které nejsou určeny k využití právě v běžném roce. Jeho hodnota je poměrně nízká, jedná se o 0,14 % celkových pasiv.

**Výsledkem hospodaření** města Mikulov je v letech 2010 až 2015 zisk. Dosažený zisk je každoročně narůstající, což je velmi pozitivní skutečnost vzhledem k tomu, že dosažení zisku není cílem hospodaření žádné obce. Výsledek hospodaření je složen ze dvou položek a to z výsledku hospodaření běžného účetního období a nerozděleného zisku minulých let. Výsledek hospodaření běžného období je s výjimkou roku 2014 poměrně strmě rostoucí, meziročně kolem 70 %. V roce 2014 byl evidován zisk, avšak v poloviční výši než v roce 2013 a i přes to v roce 2015 dosahovala položka nerozděleného zisku více než 90 milionů korun.

Významná hodnota výsledku hospodaření minulých let, která je každoročně rostoucí je dána více skutečnostmi. Město Mikulov se snaží o snižování výdajů a každoročně vzniká přebytek rozpočtu, který není dále investován. V posledních letech je investiční činnost města utlumena především z důvodu vázanosti investic na dotace, jejichž získávání je velmi časově náročné, a proto dochází k odsouvání začátku plánovaných investičních akcí na další období.

Průměrný podíl **cizích zdrojů** na pasivech je 4,39 %, a jejich vývoj je velmi kolísavý. V Mikulově jsou cizí zdroje tvořeny pouze krátkodobými a dlouhodobými závazky. Prvotní převažující podíl dlouhodobých závazků od roku 2012 vystřídaly zvyšující se krátkodobé závazky.

Tab. 18 Struktura cizích zdrojů (v tis. Kč)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	56 336	42 504	51 136	26 890	31 886	22 818
Dlouhodobé závazky	30 437	27 138	20 909	11 487	6 970	3 836
Krátkodobé závazky	25 899	15 366	24 343	15 403	24 916	18 982

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

První dva roky, tedy roky 2010 a 2011 byly **dlouhodobé závazky** ovlivněny poměrně vysokou hodnotou dlouhodobého úvěru a hodnota dlouhodobých závazků proto převyšovala krátkodobé. Hodnota dlouhodobých závazků však ve všech sledovaných letech měla klesající charakter a docházelo pouze k umořování dřívějšího dluhu z roku 2009, který byl získán na financování opravy amfiteátru a výstavby G-centra pro seniory. V dalších letech již nebyla nutnost získávat nové úvěry. Pro město Mikulov to indikuje

samostatnost hospodaření, kdy si na své investiční akce nemusí půjčovat z cizích zdrojů a zbytečně si tak nezvyšuje náklady na tyto projekty o placené úroky.

Od roku 2012 jsou v dlouhodobých závazcích evidovány také přijaté dlouhodobé zálohy na transfery, které jsou městem využívány k budování nových turistických stezek, k opravám kulturních památek a jiným menším investicím. Tyto finanční prostředky byly také využity například na rekonstrukci a zateplení budov školek a škol, které jsou městem zřizovány a byla tak dosažena větší energetická úspornost těchto objektů.

**Krátkodobé závazky** obsahují závazky k dodavatelům, například z titulu poskytnutých energií, dodávek kancelářského materiálu a podobně. Za významné lze považovat závazky k zaměstnancům a k nim se vztahující příslušné závazky k institucím sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám.

Velikost krátkodobých závazků v roce 2014 je způsobena výrazným výkyvem ve výši přijatých záloh na transfery, které v tomto roce činily více než 6 milionů, přitom v roce 2013 dosahovaly výše pouze 112 tisíc korun. Zvýšení této částky bylo způsobeno především nárůstem investičních akcí, kdy některé bylo nutno přesunout z roku 2014 až na rok následující. Jednalo se pak například o již zmíněnou opravu budov nebo regeneraci památkové rezervace města. Vysoká částka byla určena také na zvyšování bezpečnosti ve městě a to instalací nových kamerových bodů.

## 5.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V předchozích kapitolách byly podrobněji zpracovány analýzy příjmů a výdajů, výkazu zisku a ztráty a rozvahy, které nám poskytují určitý pohled na hospodaření města. Vypočtením dalších ukazatelů finanční analýzy získáme přehlednější a komplexnější informace o celkovém hospodaření municipální jednotky. Přínos těchto ukazatelů spočívá především v jejich standardizaci a stanovených hraničních hodnotách, pomocí kterých lze snadno zhodnotit, zda je účetní jednotka efektivně hospodařící nebo jestli vykazuje znaky, které by v budoucnu mohly vyústit v problém.

### 5.4.1 Ukazatel autarkie

Hodnota ukazatele autarkie by měla dosahovat minimálně 100 %, což znamená, že výnosy by měly převyšovat velikost nákladů. Tato skutečnost, tedy že výnosy jsou větší než náklady, byla zjištěna také při analyzování výsledku hospodaření, kdy je městem každoročně vykazován zisk. Výsledky prvního vypočteného ukazatele lze tedy hodnotit



jako pozitivní. V roce 2015 dosahovala hodnota autarkie dokonce 128 %. Takto vysoká hodnota již ale může znamenat určitou neefektivnost, kdy mohly být finanční prostředky využity lépe a to například programy pro mladé určené k jejich udržení ve městě a zamezení stárnutí obyvatelstva způsobené mimo jiné stěhováním mladých lidí za prací. Obecně lze však autarkii města hodnotit velmi kladně.

Tab. 19 Ukazatel autarkie

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy (v tis. Kč)	220 266	185 217	209 030	236 048	218 322	231 932
Náklady (v tis. Kč)	207 575	169 191	189 502	199 835	201 674	180 986
Autarkie (v %)	106	109	110	118	108	128

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

#### 5.4.2 Ukazatel rentability

Výpočet ukazatelů rentability je v případě municipálních jednotek velmi rozporuplným tématem, vzhledem k tomu, že tyto ukazatele jsou postaveny na výši zisku. Město Mikulov vykazuje kladný výsledek hospodaření, avšak z hlavní činnosti, kde dosažení zisku není cílem. Doplnková činnosti nebyla městem evidována v žádném ze sledovaných let 2010 až 2015. Z tohoto důvodu byl vybrán pouze jeden ukazatel rentability, jehož využití je v tomto případě nejvhodnější, a to ukazatel nákladové rentability.

U výsledků rentability platí jedno pravidlo a to čím vyšší, tím lepší. Nákladová rentabilita je mezi roky 2010 a 2015 rostoucí, pouze s výkyvem v roce 2014 způsobeným výrazným snížením výsledku hospodaření v tomto roce. Město Mikulov v roce 2013 a 2015 vykazovalo již poměrně vysokou rentabilitu nákladů. Výsledky tohoto ukazatele lze tedy také považovat za velmi pozitivní.

Tab. 20 Rentabilita nákladů

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VH (v tis. Kč)	7 691	11 148	19 528	36 213	16 648	50 946
Náklady z činností (v tis. Kč)	181 234	145 883	160 436	168 901	167 361	150 431
Rentabilita nákladů (v %)	4,24	7,64	12,17	21,44	9,95	33,87

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

#### 5.4.3 Ukazatele aktivity

Pro hodnocení aktivity města byly vybrány dva důležité ukazatele, kdy jeden zastupuje rychlost obrátu kapitálu a druhý dobu obrátu stálých aktiv.

Obrat kapitálu neboli rychlost obrátu celkového kapitálu vykazuje hodnoty mezi 0,2 až 0,3. Výsledky rychlosti obrátu značí, že se ročně ve výnosech obrátí více než pětina aktiv. Tyto výsledky lze považovat za uspokojivé.

Tab. 21 Ukazatele aktivity

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat kapitálu	0,22	0,21	0,26	0,29	0,25	0,25
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	4,26	4,47	3,55	3,14	3,49	3,59

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Míra vázanosti stálých aktiv zastupuje dobu obrátu stálých aktiv a vyjadřuje, za kolik let by se objem stálých aktiv obrátil v objemu výnosů. Vzhledem k poměrně nízké hodnotě tohoto ukazatele, lze hovořit o vyšší intenzitě využívání stálých aktiv při tvorbě výnosů a tudíž o vysoké efektivnosti.

#### 5.4.4 Ukazatele financování

Ukazatel finanční samostatnosti této municipální jednotky dosahuje velmi vysokých čísel nad 90 %, i když hodnoty pohybující se nad 70 % jsou v tomto sektoru obvyklé a žádoucí.

Ukazatel věřitelského rizika určuje poměr cizích zdrojů na pasivech. Míra zadluženosti poměruje cizí zdroje s vlastním kapitálem. Oba tyto ukazatele dosahují poměrně nízkých hodnot, což vypovídá o nízké zadluženosti, kterou však bylo možné pozorovat také nízkou velikostí cizích zdrojů, které byly analyzovány v předchozí kapitole.

Ukazatele financování lze hodnotit velmi pozitivně, díky rostoucí samostatnosti a klesající zadluženosti.

Tab. 22 Ukazatele financování (v %)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ukazatel finanční samostatnosti	94,36	95,12	93,62	96,73	96,30	97,56
Ukazatel věřitelského rizika	5,64	4,88	6,38	3,27	3,70	2,44
Míra zadluženosti	5,98	5,13	6,81	3,38	3,84	2,50

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

#### 5.4.5 Ukazatele likvidity

Likvidita města Mikulov dosahuje ve všech sledovaných letech velmi vysokých hodnot a ani v jednom roce žádná z likvidit nesplňuje podmínky doporučených výsledků daných

pro podnikatelský sektor. Tato situace by mohla značit problémy s využitím dostupných finančních prostředků a město by mělo jejich použití zefektivnit. Pro municipální jednotky je však stanovena pouze spodní hranice hodnoty celkové likvidity. Touto hranicí je určena hodnota 1, která byla určena ministerstvem financí v návaznosti na zpracovávání ukazatelů SIMU. V případě poklesu hodnoty likvidity pod určenou hranici je nutné tuto situaci zdůvodnit ministerstvu financí. (MFČR, © 2005- 2013) Z tohoto hlediska lze likviditu města hodnotit kladně.

Tab. 23 Ukazatele likvidity

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,32	2,80	2,43	5,24	3,98	5,46
Pohotová likvidita	2,27	2,69	2,38	5,14	3,92	5,34
Okamžitá likvidita	0,57	0,83	1,33	4,09	2,51	3,86

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

## 5.5 Zhodnocení finanční analýzy

Díky analýze příjmů a výdajů, výkazu zisku a ztráty a rozvahy byla zjištěna snaha o rozvoj města. Město Mikulov využívá finančních prostředků z různých dotačních programů a díky tomu může realizovat poměrně velké množství investičních akcí, které pomáhají snižovat běžné výdaje města (zvýšení energetické efektivity příspěvkových organizací). Na druhou stranu investuje také do údržby a obnovy kulturních památek a zvyšuje tak turistickou atraktivnost města, která sebou přináší poměrně vysoké příjmy.

Výsledné hodnoty vybraných finančních ukazatelů z předchozí kapitoly značí, stejně jako u ostatních částí finanční analýzy, efektivnost při nakládání s majetkem. Jako slabá stránka se jeví příliš vysoká hodnota likvidity, kdy by přebytečné finanční prostředky mohly být lépe zhodnoceny nebo využity na veřejně prospěšné účely, na zlepšování bezpečnosti a spokojenosti občanů.

Na základě provedené finanční analýzy lze hospodaření města Mikulov v letech 2010 až 2015 považovat za efektivní se snahou o každoroční zlepšování výsledků. O značné efektivnosti svědčí také fakt, že i přes četné každoroční investiční akce, od roku 2009 město neobdrželo finanční prostředky z návratných zdrojů, ale ke své činnosti využívá vlastní kapitál a dotační programy. S touto investiční politikou města souvisí také klesající hodnota míry zadluženosti.

## 6 VYUŽITÍ OSTATNÍCH MANAŽERSKÝCH METOD

Město Mikulov se intenzivněji snaží zvyšovat kvalitu řízení a to od roku 2010, kdy poprvé zažádalo o finanční podporu z prostředků Evropského sociálního fondu ve výzvě Zvýšení kvality řízení v úřadech územní veřejné správy. V návaznosti na tuto výzvu se město zapojilo také do projektu zaměřujícího se na zefektivnění činnosti městského úřadu Mikulov. V roce 2012 byla zahájena tvorba strategického plánu rozvoje města. (Město Mikulov, © 2008)

Manažerská metoda využívána městem k řízení výkonnosti je však pouze jedna. Od roku 2007 je Mikulov členem Benchmarkingové iniciativy 2005 (BI 2005). Tato iniciativa vznikla za účelem možnosti porovnání dosaženého úspěchu, protože měření úspěšnosti v organizacích veřejné správy není tak jednoduché jako v podnikatelské sféře, kde základním měřítkem úspěchu je dosažený zisk. BI 2005 poskytuje svým členům sdílení svých zkušeností a nejlepších praktických postupů, kdy každá obec je v určité oblasti veřejných služeb tvůrcem nových myšlenek či směrů. BI 2005 je neformálním sdružením obcí a je primárně určena ke zvyšování kvality pomocí benchmarkingu a výměny dobrých praxí. V současné době sdružuje kolem 90 obcí České republiky a poskytuje tak množství dat pro porovnávání. (Benchmarkingová iniciativa, ©2005) Město Mikulov v rámci této iniciativy porovnává dosažené výsledky především s městy Hustopeče a Pohořelice. Vedení města je se zavedenou metodou spokojeno a její implementace byla přijata velmi pozitivně. Výstupy sledovaných ukazatelů jsou pravidelně vyhodnocovány a analyzovány a jejich výsledky jsou jedním z podkladů pro rozhodování například o přiměřenosti počtu zaměstnanců městského úřadu.

## 7 NÁVRH KONCEPTU BSC PRO MĚSTO MIKULOV

V předchozích kapitolách byla provedena analýza hospodaření města, která je podkladem pro kvalitní finanční řízení a byl zjištěn současný stav využití metod určených pro řízení výkonnosti organizace. Pro potřeby zefektivnění komplexního systému řízení výkonnosti je však zapotřebí se zaměřit i na další oblasti činnosti organizace, než pouze na stránku hospodaření. Všechny tyto oblasti jsou zcela pokryty právě metodou Balanced Scorecard.

V případě správného nadefinování cílů a měřítek lze tuto metodu považovat za nejlepší z hlediska potřeby zlepšování řízení výkonnosti a kvality činností města, právě díky její komplexnosti. Město Mikulov doposud využívá pouze jednu metodu řízení výkonnosti, a to benchmarking. Pomocí této metody jsou porovnávány pouze hodnoty vybraných ukazatelů a metoda BSC pokrývá řízení mnohem většího počtu činností.

Tato část práce je zpracována na základě spolupráce se zaměstnanci Městského úřadu Mikulov a opírá se především o provedené dotazníkové šetření.

### 7.1 Objasnění vize a strategie města

Definice vize, a v návaznosti na ni vytvořená strategie města, je nejdůležitější částí implementace modelu BCS do praxe. Od stanovené vize se odvíjí sestavení strategické mapy a určení vhodných měřítek a je tak na ni založena celá podstata této metody.

Nejdůležitějšími dokumenty zpracovávajícími vizi a strategii města je Strategický plán rozvoje města, který byl sestaven v roce 2013 a jeho platnost je stanovena do roku 2026. Vzhledem k jeho značné dlouhodobosti, v délce 14 let, na něj navazují dílčí plány, tzv. Akční plány, které jsou zpracovány vždy na 5 let. V současné době se město Mikulov řídí akčním plánem 2014- 2018. Akční plány jsou zpracovány z důvodu neustálých změn ve společnosti, jak ekonomických, tak například sociálních. Zpracováním dílčích plánů navazujících na strategický plán rozvoje chce město dosáhnout co největší aktuálnosti a vhodnosti prováděných akcí s ohledem na občany a jejich potřeby.

Základní vize města je převzata z vypracovaného Strategického plánu a podle něj se město Mikulov v roce 2026 vidí jako nadregionální centrum s přírodním i kulturně-historickým dědictvím světového významu. Vize v tomto plánu byla zpracována na základě jednání pracovních skupin zaměřujících se na různé problematické oblasti rozvoje a činnosti města. Vize ze Strategického plánu je základním kamenem zpracování celého konceptu Balanced Scorecard. V návaznosti na poznání základní vize města byla zpracována upravená vize,

kteřá slouží jako podklad pro zpracování strategické mapy. Úprava vize byla realizována na základě diskuze se zodpovědnými pracovníky města a došlo především k úpravě vhodnosti a aktuálnosti základní vize.

Vize města Mikulov je:

- *Atraktivní město*- rozvinutý cestovní ruch, lázeňství a dopravní obslužnost.
- *Bezpečné a klidné město*- zabezpečení obyvatel, majetku i životního prostředí.
- *Zdravé a prosperující město*- zodpovědně hospodařící město.

Vize města byla stanovena s ohledem na potřeby udržitelného rozvoje a se snahou o šetrnost k životnímu prostředí.

V úzké návaznosti na vizi města jsou zpracovány dílčí cíle neboli priority. Priority jsou definovány tak, aby přímo navazovaly na stanovenou vizi a pomáhaly tak k jejímu naplnění.

Prioritami města jsou:

- dostupnost a kvalita služeb,
- turistická atraktivnost,
- zvyšování bezpečnosti občanů
- podpora pracovních a podnikatelských příležitostí,
- dostupnost bydlení a kvalita života.

## 7.2 Návrh strategických cílů a měřítek

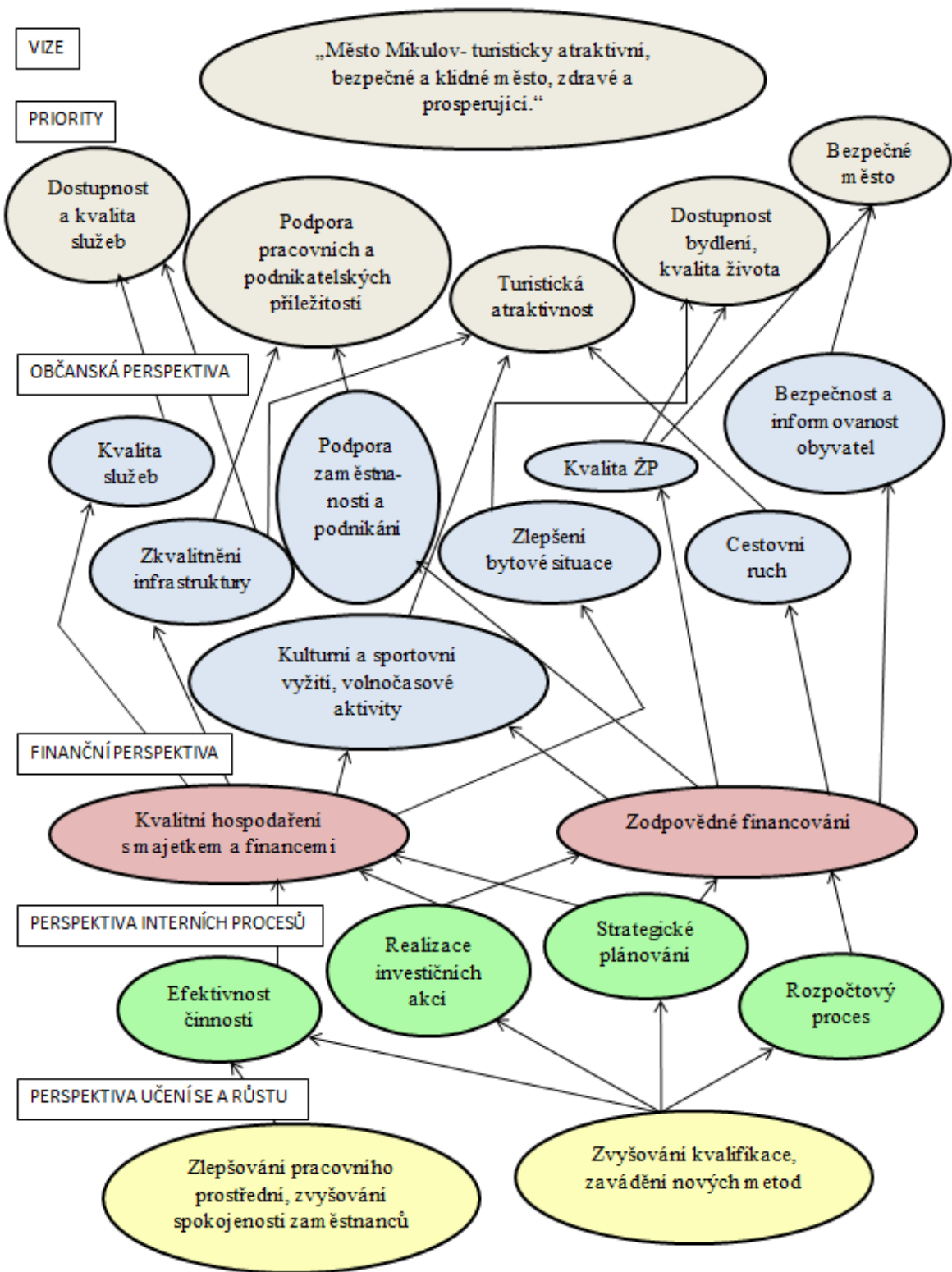
Po stanovení a pochopení vize města lze přejít k dalšímu kroku vedoucímu k úspěšné implementaci metody Balanced Scorecard, kterým je sestavení strategických cílů a měřítek potřebných ke zkoumání efektivnosti řízení.

Měřítko budou stanovena na základě různých podkladů lišících se v závislosti na příslušné perspektivě. Měřítko občanské perspektivy budou zpracována především na základě anketárního šetření provedeného mezi občany města, které se uskutečnilo v roce 2013 realizovaného externím dodavatelem. Tohoto anketárního šetření se zúčastnilo 154 obyvatel města. Měřítko v této perspektivě úzce navazují na toto provedené šetření, avšak jsou uvedena i další měřítko, která je vhodné sledovat s ohledem na stanovenou vizi a priority. Cíle finanční perspektivy vycházejí z provedené finanční analýzy. Definování měřítek perspektivy učení se a růstu je opřeno o dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

městského úřadu, které proběhlo v březnu 2017 a bylo uskutečněno pro potřeby získání nezbytných dat pro zpracování této perspektivy. Od celkového počtu 80 zaměstnanců bylo obdrženo 23 vyplněných dotazníků, což je více než 28% účast. Znění všech dotazníků je uvedeno v příloze této práce.

### **7.2.1 Strategická mapa Balanced Scorecard**

Strategická mapa slouží k přehlednému zobrazení dopadů jednotlivých perspektiv BSC do definovaných priorit a celkové vize města. Důležitá vlastnost strategické mapy spočívá také v přehlednosti provázanosti všech prvků jednotlivých perspektiv.



Obr. 7 Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování



### 7.2.2 Občanská perspektiva

Návrh měřítek občanské perspektivy je založen na provedeném dotazníkovém šetření z roku 2013, kterého se zúčastnilo celkem 154 obyvatel města, což představuje 2,1 % celkové populace. Obyvatelé města měli možnost vyplnit dotazník přímo, pomocí proškolených tazatelů, dále vyplněním ankety uveřejněné ve Zpravodaji města, on-line způsobem či odevzdáním vyplněné ankety do speciální schránky na MěÚ Mikulov. Cílem tohoto šetření bylo především poznání míry spokojenosti občanů například s kvalitou života ve městě nebo veřejných služeb.

Zjišťování spokojenosti občanů je pro město může být poměrně obtížné, a proto je ve městě prováděno spíše sporadicky. Určitě bych doporučila zjišťovat spokojenost občanů pomocí dotazníkových šetření častěji. V dnešní době je však možné sledovat spokojenost, nebo spíše nespokojenost občanů také například pomocí sociálních sítí, kde jsou zakládány uzavřené skupiny obyvatel měst a kde lze velmi často nalézt, s čím jsou občané spokojeni a nespokojeni. Pro vedení města by mohlo být velmi užitečné, tyto stránky sledovat a zabývat se podněty k možnému zlepšení vycházející přímo od obyvatel.

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření a strategický plán města jsou pro občanskou perspektivu Balanced Scorecard navrženy následující měřítka (viz. Tab. 24). Tento návrh byl posléze prodiskutován odpovědným pracovníkem města, kterým byl schválen.

Pro větší vypovídací schopnost je podrobněji rozpracováno každé měřítko všech strategických cílů. V závislosti na určených měřítkách je provedena také analýza výsledků z dotazníkového šetření z roku 2013 provedeného městem, a to u jednotlivých měřítek. Dotazník byl koncipován pro potřeby vytvoření strategického plánu města a obsahoval jak otázky otevřené, tak hodnotící otázky zaměřené na spokojenost s určitou činností či službou města. Hodnocení probíhalo na principu známkování se stupnicí jedna až pět, kdy jedna znamená výborně a pět nedostatečně, stejně jako při hodnocení ve škole. Pro vyhodnocení spokojenosti je dále použita průměrná hodnota tohoto hodnocení, tedy průměr bodů. Pro zjišťování spokojenosti obyvatel po zavedení konceptu BSC bych doporučila provádět a vyhodnocovat podobná dotazníková šetření každoročně.

Tab. 24 Měřítka občanské perspektivy

Strategický cíl		Měřítko	Jednotka
1	Kvalita veřejných služeb	Spokojenost s veřejnými službami ve městě	Průměr bodů
2	Zkvalitnění infrastruktury	Spokojenost s dopravním spojením	Průměr bodů
		Spokojenost s údržbou silnic a chodníků	Průměr bodů
3	Kvalita životního prostředí	Spokojenost s kvalitou životního prostředí	Průměr bodů
		Spokojenost se stavem zeleně	Průměr bodů
		Spokojenost se systémem odstraňování a likvidace odpadů	Průměr bodů
		Množství vytríděného odpadu	t
4	Zlepšení bytové situace	Spokojenost s možnostmi nové výstavby	Průměr bodů
		Pozemky určené k nové zástavbě	ha
5	Podpora zaměstnanosti a podnikání	Spokojenost s podporou podnikání	Průměr bodů
		Míra nezaměstnanosti	%
6	Kulturní a sportovní vyžití, možnost volnočasových aktivit	Spokojenost s kvalitou sportovišť	Průměr bodů
		Spokojenost s úrovní kulturních akcí	Průměr bodů
		Spokojenost s možnostmi volnočasových aktivit	Průměr bodů
7	Bezpečnost a obyvatel	Spokojenost s činností městské policie	Průměr bodů
		Evidence trestných činů a přestupků	Počet
8	Cestovní ruch	Spokojenost s údržbou památek	Průměr bodů
		Nově vybudované turistické stezky	m

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.2.2.1 Kvalita veřejných služeb

Kvalita veřejných služeb je jedním ze základních měřítek pro zhodnocení spokojenosti občanů. Tato kategorie má na ni největší vliv.

- Spokojenost s veřejnými službami ve městě

Pro hodnocení spokojenosti občanů s poskytovanými veřejnými službami byly vybrány čtyři, které jsou městem považovány za nejdůležitější. Jednalo se o předškolní, základní a střední školská zařízení a sociální služby, jak lze vyčíst z tabulky 25. Celková spokojenost byla vypočítána jako průměr výsledných hodnot jednotlivých kategorií a dosáhla známky 2,18, kterou lze hodnotit jako poměrně pozitivní. Občané Mikulova tak kvalitu služeb považují za chvalitebnou. Největší spokojenost je udávána u sociálních služeb, což je vzhledem k tendenci stárnutí obyvatel města důležité, a je ovlivněna především zřízeným G-centrem.

Tab. 25 Spokojenost s veřejnými službami ve městě

Kvalita veřejných služeb	Hodnocení
Školství- předškolní	2,39
Školství- základní	2,07
Školství- střední	2,32
Sociální služby	1,94
Spokojenost s veřejnými službami ve městě	2,18

Zdroj: Anketární šetření 2013, vlastní zpracování

### 7.2.2.2 Zkvalitnění infrastruktury

Kvalita infrastruktury je dle vyjádření občanů jednou z problémových oblastí města. Z aktuálního akčního plánu vyplývá snaha o zkvalitnění infrastruktury. Jedná se také o jednu z priorit města, kdy je mimo jiné do roku 2018 naplánováno zvýšení bezpečnosti pěší dopravy ve městě vybudováním nových chodníků nebo úpravou chodníků na Náměstí na bezbariérové. Plánovány jsou také rekonstrukce a opravy komunikací a kanalizací.

- Spokojenost s dopravním spojením

Dopravní spojení vidí obyvatelé Mikulova jako jednu ze slabín města. Jedná se především o pomalé a nekvalitní spojení Mikulov- Brno a zpět, na kterém je závislá početná skupina občanů dojíždějících za prací právě do Brna. Tuto autobusovou dopravu poskytuje BORS Břeclav a. s. a doba cesty je stanovena přibližně na hodinu a 15 minut. Spoje jsou vypravovány přibližně v hodinových intervalech. Město Mikulov by mělo podniknout kroky směřující k nápravě této situace a vyjednat se smluvním dopravce přímé spojení, alespoň v nejvíce vytíženou dobu.

Dalším problémem v oblasti hromadné dopravy je absence autobusového nádraží, které by bylo vhodné vybudovat v návaznosti na zajištění přímého dopravního spojení do Brna, které by mohlo být vedeno právě z tohoto nádraží.

- Spokojenost s údržbou silnic a chodníků

Spokojenost s údržbou silnic a chodníků je velkým problémem tohoto města, i přes poměrně vysokou částku, která je každoročně do této činnosti investována. V roce 2014 dosahovaly výdaje na údržbu a opravy chodníků více než 6,5 milionů korun. Tato investice byla městem uskutečněna v závislosti na projevené nespokojenosti občanů se stavem chodníků, která byla zjištěna na základě provedeného anketárního šetření, kdy spokojenost

s údržbou silnic a chodníků dosáhla na stupnici od 1 do 5, známky 3,47. O něco horší výsledek byl evidován u údržby chodníků než u údržby silnic.

Tab. 26 Zkvalitnění infrastruktury

Zkvalitnění infrastruktury	Hodnocení
Údržba silnic	3,27
Údržba chodníků	3,66
Spokojenost s údržbou silnic a chodníků	3,47

Zdroj: Anketární šetření 2013, vlastní zpracování

Celková spokojenost s údržbou silnic a chodníků je velmi nízká, jedná se o poměrně velkou nespokojenost a je třeba ji pomocí pravidelné údržby a oprav postupně zvýšit. Kvalita chodníků a silnic je velmi důležitá také pro udržení a zvyšování turistického ruchu.

### 7.2.2.3 Kvalita životního prostředí

Sledování kvality životního prostředí není důležité pouze pro občany města, ale také pro udržení turistické atraktivnosti města, která je významným zdrojem příjmů. Čisté a zdravé životní prostředí je také nesmírně důležité vzhledem k poloze města na okraji CHKO Pálava a celkově také kvůli jeho unikátnímu spojení historické zástavby s přírodním dědictvím.

- Spokojenost s kvalitou životního prostředí

Kvalita životního prostředí ve městě není ohrožována žádnými většími průmyslovými podniky, které by do ovzduší vypouštěly škodliviny. Občané města již také neprodukují tolik látek ohrožující zdravé ŽP a v zimním období došlo k výraznému nárůstu domácností, které již netopí tuhými palivy a to díky celkové plynofikaci města. Dopravní situace v centru města je díky obchvatu, který vede okrajovou částí města, velmi dobrá a obyvatelé tak nejsou vystavováni nadměrné koncentraci výfukových plynů například z projíždějících nákladních a osobních automobilů. Situace s kvalitou ovzduší v Mikulově bude také zlepšena v návaznosti na vybudování dálničního spojení Brno-Vídeň, jehož výstavba je již realizována a velká část vozidel bude projíždět ve větší vzdálenosti od města.

Občané Mikulova hodnotí kvalitu životního prostředí známkou 2,45. Tato hodnota je vzhledem k poměrně vysoké kvalitě ŽP negativní. Avšak někteří občané mohli do hodnocení zahrnout i spokojenost se stavem zeleně, která je problémovou a hodně diskutovanou oblastí.

- Spokojenost se stavem zeleně

Spokojenost se stavem veřejné zeleně byla jednou ze sledovaných položek dotazníku. Největší počet respondentů odpovědělo, že je se stavem zeleně ve městě nespokojeno, a to 37 %. Spokojeno bylo naproti tomu pouze 34 %. Lidem chybí například více zeleně ve městě a údržba té stávající se jeví jako nedostatečná. Tyto výsledky jsou podpořeny také hodnocením údržby zeleně, které dostalo velmi nízkou známku 3,32. Město Mikulov by se mělo na tuto problematiku zaměřit a provést kroky k nápravě tohoto stavu i ve spojitosti se zvýšením turistické atraktivnosti města.

Na druhou stranu 48 % dotazovaných občanů by bylo nakloněno k vybudování nových parkovacích míst namísto stávajících zelených ploch.

Zelené plochy tvoří pouze necelé jedno procento celkové výměry katastrálního území města Mikulov a představuje 45,3 ha. Rozdělení pozemkového fondu k.ú. Mikulov lze vidět v následující tabulce, kde ostatní plocha je tvořena převážně komunikacemi a zelení.

Tab. 27 Pozemkový fond města Mikulov

	Plocha (v ha)
Katastrální území	4 533,26
Orná půda	1 196,78
Vínice	453,33
Zahrada	181,33
Ovocný sad	36,27
Trvalý travní porost	77,07
Lesní pozemek	45,33
Zastavěná plocha a nádvoří	95,20
Ostatní plocha	2 447,96

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Spokojenost se systémem odstraňování a likvidace odpadů

Svoz odpadů je ve městě Mikulov prováděn firmou STKO, spol. s r. o. a od roku 2012 je vybudován také sběrný dvůr, kam jsou občané z důvodu absence příslušných kontejnerů nuceni odvézt staré oděvy. Populace Mikulova je se systémem likvidace a odstraňování odpadu spokojena, avšak ocenila by zajištění udržování většího pořádku okolo sběrných nádob na odpad a snížení poplatků za svoz odpadů. Výše poplatků je však možné snížit díky efektivnímu a zodpovědnému třídění odpadů, kdy město poskytuje slevy na poplatcích dle množství vytríděného odpadu jednotlivými domácnostmi.

- Množství vytríděného odpadu

V roce 2012 byl městem spuštěn projekt ISNO, neboli inteligentní systém nakládání s odpady, který má za cíl motivovat občany k zodpovědnému třídění odpadů pomocí úlev s poplatcích za svoz odpadů. V případě poctivého třídění může být dosaženo až 70% slevy na poplatku. Díky zavedení tohoto systému se také snižuje doplatek města za svoz odpadů poplatníků a každoročně je díky tomuto systému pozorována úspora.

Dle odborníků lze až 80 % odpadu produkovaného domácnostmi vytrídít a následně prodat jako druhotnou surovinu, čímž je dosahováno úspory finančních prostředků. (STKO, © 2012) Město Mikulov by mělo sledovat trend vývoje třídění odpadu, a podrobněji také množství a strukturu odpadů. Díky analýze třídění a struktury odpadů lze předpovědět získané finanční prostředky za prodej vytríděných surovin a například snížit základní výši poplatku za svoz odpadu.

Tab. 28 Struktura odpadu za rok 2015

Složení odpadu	v tunách	v %
Odpad celkem	1 770	100,00
Komunální odpad	917	51,81
Papír	220	12,43
Plast	125	7,06

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Od roku 2015 Mikulov realizuje projekt na zefektivnění stávajícího systému nakládání s odpady a postupně jsou budována nová sběrná místa pro tříděný odpad, pořizovány nové odpadové nádoby a je prováděna také osvěta v oblasti důležitosti třídění odpadu.

#### 7.2.2.4 Zlepšení bytové situace

Jedním ze strategických cílů města Mikulov je zlepšení bytové situace, kde se plánuje především podpora výstavby sociálních a startovacích bytů, které jsou důležité pro zamezení současného trendu stárnutí obyvatel města.

Ve městě převahuje zástavba rodinných domů nad bytovou, která je koncentrovaná především na jihu města. Ve vlastnictví města je evidováno téměř 600 bytů a 120 nebytových prostor z celkového počtu téměř 3 500 bytů, dle údajů českého statistického úřadu. (Český statistický úřad, © 2016)

Městu Mikulov bych doporučila sledovat dvě měřítka, která vedou ke zlepšení bytové situace obyvatel. Jejich spokojenost s možnostmi nové výstavby a rozlohu pozemků

určených k nové zástavbě, z důvodu vysoké obsazenosti stávajících bytů, která dosahuje téměř 90 %.

- Spokojenost s možnostmi nové výstavby

Bytová výstavba je hodnocena poměrně neutrálně a mezi obyvateli města nepřevažuje negativní ani pozitivní pohled na tuto problematiku. Výsledná známka udávající spokojenost občanů s možnostmi nové výstavby byla 2,79 a k problematice se vyjádřilo 48 tázaných. V roce 2009 bylo ve městě dokončeno téměř 140 nových bytů. V listopadu 2016 byl sestaven návrh nového územního plánu, jehož součástí je mimo jiné plán výstavby nových domů.

- Pozemky určené k nové zástavbě

Projednávaný nový územní plán rozvoje města počítá s novými zastavitelnými plochami k účelu bytové výstavby. Jedná o výstavbu jak bytových, tak rodinných domů v lokalitě pod Novou, dále o výstavbu výlučně rodinných domů v lokalitě Pod Valtickou silnicí, Hliniště a v lokalitě Nerudova. Smíšené obytné bydlení je plánováno v oblastech Dukelská, Valtická, Republikánské obrany a Mušlov.

Dle tabulky 28 lze vidět, že největší plánovaná plocha je určená pro zastavění rodinnými domy, které převažují v celkové výstavbě města. Tyto vymezené plochy pro zastavění jsou pro rozvoj města velmi důležité.

U tohoto ukazatele je důležité sledovat demografický vývoj obyvatelstva a zajistit potřebnou rozlohu pozemků určených k zástavbě k zajištění bytových potřeb mladých. Nápomocná může být také hodnota spokojenosti obyvatel s bytovou situací a možnostmi nové výstavby.

Tab. 29 Pozemky určené k zástavbě

Pozemky určené k nové zástavbě	Plocha (v ha)
Bydlení v bytových domech	3,4799
Bydlení v rodinných domech	19,3126
Obytné plochy smíšené	8,7729

Zdroj: Územní plán města, vlastní zpracování

### 7.2.2.5 Podpora zaměstnanosti a podnikání

Co se týče podpory zaměstnanosti a podnikání, tak velké množství obyvatel města za práci dojíždí. A to buď do okresního města Břeclav s poměrně velkým množstvím výrobních podniků, nebo do krajského města Brna.

- Spokojenost s podporou podnikání

Hodnocení spokojenosti podpory podnikání bylo jedním z bodů provedeného anketárního šetření. V této kategorii bylo však velmi nízké zastoupení odpovědí a svůj názor vyjádřilo pouze 39 občanů Mikulova se spíše neutrálním postojem a výslednou známkou 2,92.

- Míra nezaměstnanosti

Situaci zaměstnanců nejlépe vystihuje míra nezaměstnanosti, která je sledována ministerstvem práce a sociálních věcí. Z následující tabulky je patrná klesající tendence míry nezaměstnanosti, kterou lze pozorovat na celém území České republiky.

V Mikulově se nachází řada významných zaměstnavatelů jako například Gebauer a Griller Kabeltechnik, s.r.o. MORAVOSEED spol. s r.o., Víno Marcincák, Robert Bosh odbytová s.r.o. a další. Díky dobrému dopravnímu napojení na Brno mnoho obyvatel města dojíždí za prací do tohoto krajského města s širokou nabídkou pracovních míst.

V rámci snahy o snižování nezaměstnanosti bych městu jako jednu z možností navrhla zvýšit kvalitu a rychlost autobusového spojení Mikulov- Brno a zpět.

Tab. 30 Míra nezaměstnanosti (v %)

Míra nezaměstnanosti	2012	2013	2014	2015
Jihomoravský kraj	7,5	8,2	8,4	7,2
Okres Břeclav	8,1	7,8	6,3	5,3

Zdroj: MPSV, ©2017; vlastní zpracování

### 7.2.2.6 Kulturní a sportovní vyžití, možnost volnočasových aktivit

Jedním ze základních cílů města je turistická atraktivnost a velké množství návštěvníků. K dosažení tohoto cíle je také potřeba neustále rozvíjet kulturní politiku a možnosti sportovního vyžití ve městě a nejbližším okolí, které přiláká nové turisty.

Také z důvodu důležitosti kategorie pro město, byla v provedeném anketárním šetření vyčleněna jedna z částí právě kultury, sportu a volnému času.



Za účelem zvýšení kvality kulturních akcí byla městem zřízena v roce 2006 Mikulovská rozvojová, s. r. o., jejíž hlavní náplní je příprava a pořádání sportovních, kulturních, kulturně vzdělávacích a společenských akcí. Společnost má mimo jiné na starosti správu a provoz některých významných městských památek a sdružuje více než 20 kulturních a sportovních spolků.

- Spokojenost s kvalitou sportovišť

V kategorii hodnocení kvality sportovišť, byl evidován největší počet osob, které nezaujaly žádný názor a odpověděli nevím. V ostatních případech převládala spíše spokojenost. K dosažení větší spokojenosti, bych městu doporučila více udržovat a rekonstruovat sportovní areály i dětská hřiště a tuto činnost bych upřednostnila před budováním nových hřišť.

Ve městě je poměrně velké množství míst pro sportovní vyžití obyvatel, které zahrnují sportovní areály, fitcentra, dětská hřiště a ostatní. Mezi ostatní zařízení je zařazen bowling, jezdecký klub, tenisový kurt, koupaliště, rehabilitační centrum a střelnice.

Tab. 31 Možnosti sportovního vyžití ve městě

Sportovní vyžití ve městě	Počet
Sportovní areál	6
Fitcentrum	4
Dětské hřiště	5
Ostatní	11

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

Obyvatelé Mikulova postrádají ve městě krytý bazén, jehož zbudování by velmi uvítali. Mají však možnost využití sportovních areálů nacházejících se nedaleko města a z nichž jeden je poměrně nedávno vybudovaný Aqualand Moravia, který poskytuje právě chybějící krytý bazén a další atrakce. Nedaleko je také areál kempu ATC Merkur, který nabízí sportovní aktivity jako je paintball, windsurfing, kiteboarding, minigolf a spousta dalších.

- Spokojenost s úrovní kulturních akcí

Kromě spokojenosti s úrovní kulturních akcí, hodnotili obyvatelé města také jejich nabídku. Výsledek tohoto hodnocení byl velmi pozitivní a občané udělili u této otázky průměrné hodnocení 2, tedy chvalitebně. Tato známka je druhou nejlepší po spokojenosti se sociálními službami, která byla hodnocena známkou 1,94.

Nejvýznamnější kulturní akcí konanou na území města je Pálavské vinobraní, které se zde koná již od roku 1947 a v roce 2016 tuto akci navštívilo více než 56 tisíc osob během tří dnů.

Dalšími již tradičně konanými akcemi jsou například Concentus Moraviae, Mikulov Gourmet Festival, Symposium dílna a nelze opomenout také množství koncertů konaných v areálu rekonstruovaného amfiteátru.

Občanům města schází větší množství kulturních akcí v zimním období, zejména hudebních a ocenili by také více plesů.

- Spokojnost s možnostmi volnočasových aktivit

Obecně lze říci, že obyvatelé Mikulova jsou velmi spokojeni s nabídkou volnočasových aktivit. Na otázku, zda pokládají možnosti pro volnočasové aktivity za dostatečné, celých 56 % označilo, že je spokojeno a dalších 17 % označilo jako svou odpověď spíše ano. 19 obyvatel zastává názor, že je v Mikulově málo zábavy pro mladé.

#### **7.2.2.7 Bezpečnost obyvatel**

Zajištění bezpečnosti a dostatečné informovanosti obyvatel je podstatné z několika důvodů, kdy hlavní je spokojenost obyvatel, kteří se ve městě nebojí pohybovat a nemají potřebu se stěhovat na bezpečnější místo. Bezpečnost je také kritériem pro návštěvnost města turisty.

Pro zajištění co nejvyššího stupně zabezpečení městská policie Mikulov zaměstnává 14 strážníků, kteří mají průměrně 15letou pracovní zkušenost. V Mikulově jsou také realizovány četné preventivní programy a je zjišťována spokojenost občanů s prací policie i s pocitem bezpečí ve městě. K utužování pocitu bezpečí a celkové bezpečnosti je každoročně rozšiřován městský kamerový systém, který je primárně instalován do nejvíce problémových oblastí

V rámci zpracování SWOT analýzy města, byla shledána jako jedna ze slabých stránek také narůstající procento nepřizpůsobivých obyvatel. Vzhledem ke zvyšujícímu se počtu těchto osob a narůstající kriminalitě ve městě bych doporučila podrobněji sledovat vývoj těchto měřítek a pomocí prevence a posílení hlídek postupně dosáhnout bezpečnějšího prostředí.

- Spokojenost s činností městské policie

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou obyvatelé města se službami poskytovanými strážníky městské policie Mikulov poměrně spokojeni. Výsledná známka v této kategorii dosáhla 2,17 a k této problematice se vyjádřilo 54 osob. Vyjádření občanů vypovídá o převažující spokojenosti, kdy jsou strážníci aktivní a jejich činnost je kvalitní.

- Evidence trestných činů

Celkový přehled činů řešených městskou policií Mikulov je uveden v následující tabulce. V uvedených údajích nejsou zahrnuty přestupky v dopravě proti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu a z titulu nezaplaceného parkovného.

Tab. 32 Struktura trestných činů

<b>Trestná a přestupková činnost</b>	2014	2015	2016
Trestná činnost	164	155	142
Přestupková činnost	705	807	1 802
<b>Celkem</b>	<b>869</b>	<b>962</b>	<b>1 944</b>

Zdroj: Městská policie Mikulov, vlastní zpracování

Počet evidovaných trestných činů je poměrně vysoký a jedná se především o přestupkovou činnost, kdy v roce 2016 bylo evidováno 1802 těchto činů. I přes veškerou snahu městské policie je trend počtu spáchaných celkových protizákonných činů rostoucí. Velmi výrazný nárůst je zaznamenán především u přestupkové činnosti v roce 2016, která byla mimo jiné způsobena delším trváním turistické sezóny. 200% nárůst byl zaznamenán v případech narušování veřejného pořádku, rušení nočního klidu, veřejného pohoršování a jim podobných. Za markantním nárůstem stojí větší neústupnost a zaměření strážníků na tyto činy.

Naopak jako velmi pozitivní lze hodnotit snižování počtu trestných činů, kde je zahrnuta převážně majetková trestná činnost a vandalismus. V posledních letech byla bohužel zaznamenána také vyšší koncentrace mladistvých pod vlivem marihuany a alkoholu. Velkým problémem, avšak velmi obtížně řešitelným, je kriminalita spojená s nedovoleným držením, výrobou a distribucí omamných látek, kdy po odhalení jednoho výrobce, jeho místo většinou přebírá jiný.

### 7.2.2.8 Cestovní ruch

Cestovní ruch a turistická atraktivnost je jednou z nejdůležitějších kategorií, na kterou se město Mikulov zaměřuje jako na možnost svého rozvoje a je také podstatnou součástí priorit a vize města. O značné důležitosti vypovídá také zřízení společnosti, která je zaměřena právě na turistický ruch a pořádání mnoha kulturních akcí ve městě Mikulovská rozvojová s.r.o.

- Spokojenost s údržbou památek

Z provedeného anketárního šetření v roce 2013 vyplynulo, že obyvatelé města jsou spíše spokojeni se stavem oprav a údržby památek. Snahu města vyčleňovat finanční prostředky a zaměřit se také na investice do této oblasti ocenili známkou 2,14, která patří mezi lepší hodnocení zjištěné v provedené analýze dotazníků.

V okolí města se nachází velké množství památek a historicky významných míst. V této kategorii se však hodnotila především údržba kulturních památek nacházejících se přímo ve městě, jako je například zámek, Dietrichsteinská hrobka, Kozí vršek nebo židovská čtvrť. V centru města, převážně v okolí náměstí, se nacházejí také historické budovy, které v dnešní době slouží převážně ke komerčním účelům. Některé z těchto domů již prošly rekonstrukcí a v akčním plánu na další období jsou naplánovány opravy také dalších objektů.

- Nově vybudované turistické stezky

V této kategorii by město mělo sledovat počet a délku nově vybudovaných turistických stezek určených jak pro pěší turistiku, tak i pro cykloturistiku.

Cykloturistika je na Jižní Moravě velmi oblíbenou a rozšířenou aktivitou díky atraktivnímu Lednicko- valtickému areálu a spíše rovinaté povaze krajiny, která je pro vyjížděky na kole jako stvořená. Vhodná je také i pro méně aktivní sportovce. V Mikulově je vyznačeno sedm cyklistických tras v celkové délce více než 380 km. Stávající trasy jsou neustále rozšiřovány a ve velké míře jsou také budovány nové po celém okrese Břeclav. Poslední větší rozšíření cyklostezek realizovalo město Mikulov v roce 2014 a to část v délce 1 190 m na trase Mikulov- Ottenthal.

Mikulov je velmi vhodný také pro pěší turistiku a lze díky ní objevovat krásy tohoto koutu země, který je zapojen do soustavy NATURA 2000 a je součástí CHKO Pálava. Především chráněná krajinná oblast Pálava láká svou unikátností mnoho příznivců přírody.

Pro milovníky vína jsou pak určeny vinařské stezky. Jedná se o naučné stezky jako Moravská vinná stezka, Vinařská naučná stezka Mikulov nebo Vinařská naučná stezka Stará hora.

### 7.2.3 Finanční perspektiva

Druhou perspektivou metody Balanced Scorecard je perspektiva finanční a je nejdůležitější z hlediska sledování ekonomického zdraví organizace. Měřítko finanční perspektivy byla navržena především na základě provedené finanční analýzy z analytické části práce.

Ve finanční perspektivě jsem navrhla dva hlavní strategické cíle, které jsem rozvedla a specifikovala nadefinovanými měřítky. Sledování a každoroční vyhodnocování hodnot těchto měřítek považuji za velmi důležité a pro město Mikulov přínosné k dosažení ekonomického růstu a zvyšování prosperity města. Pro větší přehlednost jsou strategické cíle a k nim příslušná měřítko zobrazeny v tabulce 33.

Tab. 33 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl		Měřítko	Jednotka
1	Kvalitní hospodaření s majetkem a financemi	Využití majetku	%
		Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech	%
2	Zodpovědné financování	Hospodaření města	v tis. Kč
		Celková zadluženost	%
		Podíl příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech	%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.2.3.1 Kvalitní hospodaření s majetkem a financemi

Tak jako každá účetní jednotka, tak i město Mikulov hospodaří s určitým objemem finančních prostředků a ve svém vlastnictví eviduje množství majetku. Nevýhodou oproti podnikatelským jednotkám je, že z určité části město nemůže ovlivnit množství přijatých finančních prostředků a vše je silně regulováno zákony a nařízeními státu. Také z tohoto důvodu je kladen větší důraz na efektivitu a kvalitu hospodaření s využitelným majetkem a financemi, které je třeba podrobně sledovat a pravidelně analyzovat.

Za účelem snadnějšího a rychlejšího posouzení kvality hospodaření s majetkem a financemi byly navrženy následující měřítko, z nichž první se zabývá využitím majetku a druhé podílem výdajů na životní prostředí na celkových příjmech.

- Využití majetku

Sledování využití dlouhodobého hmotného majetku je velmi podstatné a to zejména z důvodu jeho významnosti. Dlouhodobý majetek tvoří téměř 80 % všech aktiv, což bylo zjištěno v rámci provedené analýzy rozvahy. Vzhledem k této situaci je zkoumání jeho využití pro potřeby zvýšení výkonnosti důležité.

Z tabulky 34 je patrné, že procentní využití majetku se pohybuje kolem tří procent a představuje podíl příjmů dosažených z pronájmu pozemků, ostatních nemovitostí a movitých věcí na celkové hodnotě dlouhodobého hmotného majetku. Toto procento je poměrně nízké, avšak město Mikulov většinu svého majetku aktivně využívá a proto je dosažení výrazně vyššího příjmu z pronájmu problematické. Město by se však mělo snažit o rostoucí hodnoty tohoto podstatného měřítka.

Tab. 34 Využití dlouhodobého hmotného majetku města

Využití majetku	2012	2013	2014	2015
Příjmy z pronájmu (v tis. Kč)	19 810	21 807	22 627	22 020
pozemků	1 259	1 128	1 585	1 547
ostatních nemovitostí	18 501	20 629	20 992	20 423
movitých věcí	50	50	50	50
Hodnota DHM (v tis. Kč)	649 999	649 644	669 386	738 418
<b>Využití majetku (v %)</b>	<b>3,05</b>	<b>3,36</b>	<b>3,38</b>	<b>2,98</b>

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Podíl výdajů na životní prostředí

Dalším ukazatelem kvality hospodaření města je podíl výdajů na životní prostředí k celkovým příjmům. Výdaje na životní prostředí byly zvoleny z důvodu jejich důležitosti a provázanosti s předešlou občanskou perspektivou, kde byla řešena spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí.

Výdaje na ochranu životního prostředí jsou tvořeny především z výdajů na likvidaci odpadu, černých skládek, úklid města a údržbu zeleně. Město Mikulov se snaží od roku 2012 o zvyšování množství tříděného odpadu, a tím zároveň usiluje o snížení zátěže ŽP komunálním odpadem. Podíl výdajů se pohybuje mezi 5 až 7 % a stejně jako u využití majetku by se město mělo snažit o růst hodnoty tohoto měřítka.

Tab. 35 Podíl výdajů na životní prostředí

Podíl výdajů na ŽP	2012	2013	2014	2015
Celkové příjmy (v tis. Kč)	169 405	205 218	190 349	228 259
Výdaje na ŽP (v tis. Kč)	9 889	10 770	13 037	11 699
Podíl výdajů na ŽP (v %)	5,84	5,25	6,85	5,13

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

### 7.2.3.2 Zodpovědné financování

Zodpovědné financování by mělo být důležité pro jakoukoliv organizaci a většina institucí se snaží o dosažení tohoto cíle. V přechozí kapitole, v rámci finanční analýzy, bylo zjištěno poměrně efektivní a zodpovědné financování aktivit města, které je ale nutné pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

- Hospodaření města

Zkoumání hospodaření města vychází z kapitoly 6.1, kde byla provedena analýza salda za roky 2010 až 2015. Město Mikulov ve všech sledovaných letech dosahuje kladného salda a jeho hospodaření lze považovat za efektivní. U tohoto měřítka je velmi důležité dodržet tento trend vývoje a i nadále vyvíjet opatření k udržení kladného či vyrovnaného salda rozpočtu.

Tab. 36 Saldo skutečného rozpočtu

Rok	2012	2013	2014	2015
Příjmy	169 405	205 218	190 349	228 259
Výdaje	141 210	166 245	187 199	213 952
Saldo	28 195	38 973	3 150	14 307

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Celková zadluženost

Celková zadluženost města je převážně klesající s mírným výkyvem v roce 2014, kdy došlo ke zvýšení hodnoty cizích zdrojů z důvodu neprofinancovaných přijatých záloh na transfery. Hodnotu celkové zadluženosti Mikulova lze hodnotit pozitivně a pro město bych doporučovala udržovat tuto zadluženost a její klesající trend i v následujících letech.

Tab. 37 Celková zadluženost

<b>Celková zadluženost</b>	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje (v tis. Kč)	51 136	26 890	31 886	22 818
Celková aktiva (v tis. Kč)	801 779	822 671	861 412	935 970
Celková zadluženost (v %)	6,38	3,27	3,70	2,44

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Podíl příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech

Podíl příjmů z jiných zdrojů představuje velmi důležité měřítko, především z důvodu, že všechny municipální jednotky jsou financovány také prostředky přijatými z transferů. Přijaté transfery ústřední úrovně obsahují finanční prostředky získané od obcí, krajů a regionálních rad. Transfery ústřední úrovně jsou složeny z příjmů ze státního fondu a státního rozpočtu.

Jak lze vidět v tabulce 38, tak největší množství finančních prostředků přijatých z transferů představují neinvestiční transfery ze státního rozpočtu a státních fondů. Podíl příjmů z transferů je velmi kolísavý a pohybuje se od 12 % do více než 22 %, kdy největšího podílu je dosaženo v roce 2015. V tomto roce byly uskutečněny významné a nákladné investiční akce, mezi které mimo jiné patřila rekonstrukce amfiteátru za 18 milionů korun a zateplení jedné ze základních škol za 14 milionů korun. Tyto investice byly z velké části financovány z obdržovaných dotací.

Tab. 38 Podíl příjmů města z transferů (v tis. Kč)

<b>Podíl příjmů z jiných zdrojů</b>	2012	2013	2014	2015
Investiční přijaté transfery ústřední úrovně	2 197	6 947	3 082	17 903
Neinvestiční přijaté transfery ústřední úrovně	19 998	19 431	19 958	23 132
Investiční přijaté transfery územní úrovně	58	0	122	5 142
Neinvestiční přijaté transfery územní úrovně	2 822	1 168	157	4 441
Transfery celkem	25 075	27 546	23 319	50 618
Příjmy celkem	169 405	205 218	190 349	228 259
Podíl příjmů z transferů (v %)	14,80	13,42	12,25	22,18

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

#### 7.2.4 Perspektiva interních procesů

V rámci zpracování měřítek perspektivy interních procesů byl využit dotazník hodnocení práce městského úřadu Mikulov. Tento dotazník byl anonymní a byl určen návštěvníkům MěÚ. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 195 občanů města. Výsledky dotazníků byly využity pro zhodnocení spokojenosti občanů s poskytováním informací



v rámci efektivnosti činností. Ostatní měřítka byla stanovena v návaznosti na definované cíle tak, aby byly pro řízení výkonnosti co nejpřínosnější.

Tab. 39 Měřítka perspektivy interních procesů

	Strategický cíl	Měřítka	Jednotka
1	Efektivnost činností	Kvalita činností dle benchmarkingu	Počet, %, Index
		Počet nevyřízených žádostí	Počet
		Spokojenost občanů s poskytováním informací	Průměr bodů
2	Kvalitní strategické plánování	Plnění strategického plánu	%
3	Realizace investičních akcí	Počet realizovaných investic	Počet investic, výdaje v tis. Kč
4	Rozpočtový proces	Plnění rozpočtu	%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.2.4.1 Efektivnost činností

- Kvalita činností dle benchmarkingu

Vzhledem k zapojení města do Benchmarkingové iniciativy 2005 bych doporučila sledovat také kvalitu činností v porovnání s ostatními městy. Autoři Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 73) dávají za příklad sledování hodnoty Indexu výkonnosti dle metody benchmarking, tzv. super indikátoru, který lze zjistit z dat BI2005. V návaznosti na sledování ukazatelů by měla být realizována snaha o zdokonalování činností.

- Počet nevyřízených žádostí

Dalším měřítkem hodnotícím efektivnost činností je sledování počtu nevyřízených žádostí, které je vhodné sledovat a vyhodnocovat minimálně jedenkrát ročně.

V tabulce 40 jsou uvedeny počty podaných žádostí o informace a počet odmítnutých žádostí a to v letech 2012 až 2015. Do těchto údajů nejsou zahrnuty telefonické dotazy a dotazy podané ústně, které jsou bezprostředně zodpovězeny.

Tab. 40 Struktura žádostí o informace

Počet žádostí	2012	2013	2014	2015
Podané žádosti	14	7	5	19
Odmítnuté žádosti	3	0	0	1

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Spokojenost občanů s poskytováním informací

Co se týče spokojenosti občanů s poskytováním informací, tak v roce 2013 byl spolu s anketárním šetřením mezi občany zjišťujícím spokojenost občanů s životem ve městě prováděn také dotazník zaměřující se na vztah občan- městský úřad. Tento dotazník byl vyplněn 190 klienty MěÚ.

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována také spokojenost občanů s přístupností potřebných informací a úrovně jejich poskytování. Výsledná známka byla udělena na úrovni 1,62, což je velmi pozitivní. 109 občanů hodnotilo tuto kategorii známkou 1. Někteří dotazovaní, kteří nebyli zcela spokojeni s přístupností nebo nedostatkem informací v komentáři uvedli, že jim všechny chybějící údaje byly doplněny při osobní návštěvě.

V rámci tohoto měřítka bych doporučila udržovat kvalitu a dostupnost informací a dále bych doporučila rozšířit dostupnost potřebných formulářů, které by lidé mohli vyplnit doma a strávit tak kratší dobu na úřadě.

V současné době je připravován také nový systém informování občanů prostřednictvím krátkých SMS zpráv.

#### **7.2.4.2 Kvalitní strategické plánování**

Strategické plánování je střednědobé nebo dlouhodobé a jeho kvalita je velmi důležitá pro rozvoj města, pro plánování rozpočtů a mnoha dalších akcí.

- Plnění strategického plánu

Strategický plán Mikulov byl zpracován v roce 2013 a je rozdělen do dílčích prioritních oblastí, kterých je šest a jsou jimi doprava a technická infrastruktura; kultura, sport a volný čas; ekonomika města, cestovní ruch, urbanismus a bydlení a jako poslední občanská vybavenost. V každé části jsou popsány cíle, kterých je třeba dosáhnout, dále činnosti pomocí kterých bude cíl naplněn a v závěru jsou uvedeny indikátory měření plnění, které by měly být pravidelně kontrolovány. Na základě dosažených výsledků mohou být činnosti průběžně upravovány k dosažení vyšší efektivity.

Město Mikulov má kromě zpracovaného strategického plánu do roku 2026 vypracované také dílčí akční plány, které jsou pro splnění strategického plánu nápomocny. Městu Mikulov bych doporučila podrobněji sledovat plnění těchto plánů.

### 7.2.4.3 Realizace investičních akcí

Investice jsou velmi podstatným kritériem rozvoje města a jsou také jedním z ukazatelů efektivnosti vynakládání finančních prostředků. V případě města Mikulov jde především o peněžní prostředky získané prostřednictvím různých dotačních programů.

- Počet realizovaných investic

Sledování počtu realizovaných investic a peněžních prostředků, které na tyto akce byly použity je důležité z hlediska přehledu o určitém rozvoji města, zvyšování jeho turistické atraktivnosti a schopnosti využívat přebytečné finanční prostředky a transfery.

V následující tabulce je přehledně uveden počet jednotlivých investičních akcí města od roku 2012 spolu s hodnotou výdajů v tisících Kč. Jako poslední je uveden údaj o průměrné výši výdajů na jednu investici v jednotlivých letech. Trend zvyšování výdajů hodnotím jako pozitivní krok k rozvoji města a doporučila bych v tomto trendu pokračovat.

Tab. 41 Investiční akce

Investiční akce	2012	2013	2014	2015
Počet investic	7	11	13	19
Výdaje na investice	16 081	11 647	32 713	69 709
Průměrný výdaj na investici (v tis. Kč)	2 297	1 059	2 516	3 669

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

### 7.2.4.4 Rozpočtový proces

Rozpočtový proces je jednou z nejdůležitějších činností města a tvorba rozpočtu je pro finanční oddělení MěÚ velmi podstatná.

V současnosti je sestaven rozpočtový výhled na roky 2017 až 2021. Z tohoto výhledu každoročně vychází sestavení rozpočtu na dané období, kde jsou stanoveny příjmy a výdaje určené na financování daného roku.

- Plnění rozpočtu

Plnění rozpočtu je městem sledováno pravidelně za každé účetní období a je také pravidelně uváděno jako součást závěrečného účtu. Tabulka 42 poskytuje přehled o procentním plnění příjmů a výdajů mezi roky 2012 až 2015, v porovnání skutečnosti a upraveného rozpočtu. Kromě příjmů v letech 2012 a 2013, nedochází k naplnění příjmů ani výdajů. Nižší plnění výdajů je pro město pozitivní a znamená úsporu finančních prostředků, které je možno využít v jiných oblastech, oproti tomu nenaplnění příjmů může

znamenat i velký problém a město by tak při úpravách rozpočtu mělo být opatrnější. Hodnotové vyjádření rozpočtovaných, upravených a skutečných příjmů je uvedeno v příloze PI.

Tab. 42 Plnění rozpočtu (v %)

Plnění rozpočtu	2012	2013	2014	2015
Plnění příjmů	100,00	100,00	99,05	99,80
Plnění výdajů	99,22	99,90	99,90	85,20

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

### 7.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu představuje část konceptu BSC s velmi významným vlivem na výkonnost a kvalitu městského úřadu vzhledem k tomu, že se zaměřuje především na zaměstnance, kteří tvoří nejdůležitější složku každého úřadu. Tato perspektiva se opírá především o dotazníkové šetření mezi zaměstnanci městského úřadu, které bylo uskutečněno během března roku 2017 za účelem získání podkladů pro zpracování této práce. Celkovým počtem 80 zaměstnanců bylo předloženo 23 vyplněných dotazníků, což je více než 28 % účast. Z celkového počtu získaných dotazníků byly pouze tři vyplněny muži. 20 dotazníků vyplnily ženy, které jsou na MěÚ více zastoupeny.

Tab. 43 Měřítko perspektivy učení se a růstu

	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
1	Zlepšování pracovního prostředí, zvyšování spokojenosti	Spokojenost zaměstnanců	Průměr hodnot
		Průměrná pracovní doba	Hod.
2	Zvyšování kvalifikace, zavádění nových metod	Výdaje na zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Kč
		Počet nových metod, využití informačních technologií	Počet

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.2.5.1 Zlepšování pracovního prostředí, zvyšování spokojenosti

K dosažení růstu organizace je potřeba naplnění spokojenosti zaměstnanců, kteří v sektoru služeb, do kterého spadá i činnost MěÚ, představují hlavní složku a bez jejich aktivity a zápalu nelze dosáhnout růstu kvality činností a spokojenosti občanů.

Výsledky následujících měřítek byly získány pomocí provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu. Dotazník byl krátký a jeho úplné znění je uvedeno v příloze.

- Spokojenost zaměstnanců

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je poměrně ožehavým tématem, především pak ve veřejné správě, kde vládne spíše všeobecná nespokojenost ať již s platovým či morálním ohodnocením prováděné práce.

Navzdory všeobecné nespokojenosti z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci MěÚ Mikulov jsou se svou prací velmi spokojeni. Celková spokojenost hodnocena průměrnou známkou 1,43. Výsledná hodnota je brána stejně jako ve škole, kdy 1 je nejlepší. V následující tabulce jsou uvedeny také výsledky hodnocení dílčí spokojenosti s vedoucími pracovníky, finančním a morálním ohodnocením. Překvapivým výsledkem je především velmi vysoká spokojenost s vedoucími pracovníky, kdy pouze dva zaměstnanci uvedli jiné hodnocení než jedna.

Tab. 44 Spokojenost zaměstnanců

Měřítko	Hodnota
Spokojenost s vedoucími pracovníky	1,19
Spokojenost s finančním ohodnocením	1,48
Spokojenost s morálním ohodnocením	1,45
Celková spokojenost	1,43

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

- Průměrná pracovní doba

Jednou z otázek dotazníkové šetření bylo také zjištění průměrné pracovní doby, kdy nejvíce byla zastoupena osmihodinová pracovní doba, a pouze dva zaměstnanci uvedli pracovní dobu delší, a to 8,5 hodin. Toto zjištění je důkazem, že zaměstnanci úřadu veškerou zadanou práci řeší efektivně a nejsou tak nuceni pracovat přesčas z důvodu nesplnění povinností v běžné pracovní době.

### 7.2.5.2 Zvyšování kvalifikace, zavádění nových metod

Klíčovým cílem perspektivy učení se a růstu je zvyšování kvalifikace a zavádění nových metod, kdy je tento cíl sledován pomocí dvou samostatných měřítek.

- Výdaje na zvyšování kvalifikace zaměstnanců

V rámci tohoto měřítka byla zjišťována kromě finanční stránky, také spokojenost zaměstnanců s možnostmi zvyšování kvalifikace a s odborností absolvovaných školení.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynula spokojenost zaměstnanců jak s počtem, tak i s odborností školení.

Tab. 45 Hodnocení školení

Měřítko	Hodnota
Spokojenost s počtem absolvovaných školení	1,33
Spokojenost s odborností školení	1,29

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Zaměstnanci MěÚ Mikulov stráví na školení v průměru šest dnů za rok a výdaje na školení lze přehledně vidět v následující tabulce. Zde je uveden také průměrný výdaj, který ročně připadá na školení jednoho zaměstnance. Hodnota tohoto měřítka je poměrně kolísavá a je dána především rozdílnou dobou strávenou zvyšováním kvalifikace během sledovaných let.

Tab. 46 Výdaje na zvyšování kvalifikace

Výdaje na zvyšování kvalifikace	2012	2013	2014	2015
Výdaje na vzdělávání (v tis. Kč)	592	285	518	327
Počet zaměstnanců	79	81	80	81
Průměrný výdaj na zaměstnance (v Kč)	7 494	3 519	6 475	4 037

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

- Počet nových metod, využití informačních technologií

V tabulce 47 je uvedena hodnota výdajů na výpočetní techniku a brutto hodnota software města Mikulov.

Výdaje na výpočetní techniku jsou poměrně nízké, kromě roku 2014, kdy bylo vybudováno technologické centrum v rámci projektu Rozvoj služeb eGovernmentu. Díky této investici byla rozšířena IT struktura města a bylo dosaženo zvýšení bezpečnosti poskytovaných služeb a došlo také k většímu zabezpečení uložených dat.

Brutto hodnota software je poměrně vysoká a rostoucí až na výjimku v roce 2015. Software evidovaný městem Mikulov je však z velké části již odepsán a netto hodnota této položky je vykazována ve výši kolem 1,5 milionu korun.

Tab. 47 Informační technologie (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015
Výdaje na výpočetní techniku	330	166	2 885	45
Hodnota software	5 818	6 510	7 936	7 587

Zdroj: Interní materiály města, vlastní zpracování

V rámci využívání informačních technologií a software jsou každoročně placeny pravidelné upgrady, updaty a poskytování podpory. V roce 2015 dosáhla výše této pravidelné platby 1 767 700 Kč. MěÚ Mikulov využívá různé druhy SW, jako například VMware, který umožňuje komunikaci veškerých počítačů na jednom serveru, dále například software pro zajištění antispamového filtru Symantec. Jako antivirová ochrana je využíván program ESET. Nejdůležitějším a zároveň nejnákladnějším je program GINIS, který slouží jako informační systém celého MěÚ. K evidenci docházky slouží program Az-pro; přestupky, stavební úřad a územní plánování je prováděno pomocí software VITA, nakládání s odpady je evidováno v SW Inisoft, evidence myslivosti probíhá přes YAMACO a KVASAR slouží k ochraně ovzduší. Pro přístup k aktuálnímu znění zákonů slouží CODEXIS a k provádění aukcí systém E-ZAK.

### 7.3 Sestavení plánu strategických akcí

Pro zajištění naplnění vize a stanovených cílů je nutno uskutečnit poměrně velké množství různých činností. Z toho důvodu je vhodné sestavit plán strategických akcí a podle postupné realizace všech činností lze hodnotit naplnění určené vize.

Potřebné činnosti, které jsou k úspěšnému dosažení naplnění vize naplánovány, jsou uvedeny v příloze PVII této práce. Většina aktivit byla stanovena pracovními skupinami v rámci zpracování strategického plánu rozvoje města. K těmto aktivitám byly navrženy také další, které pomohou k naplnění stanovené vize, a které vycházejí z provedených dotazníkových šetření a SWOT analýzy. U všech strategických aktivit uvedených v příloze je vyznačen jejich dopad do jednotlivých perspektiv a strategických cílů. Realizace těchto akcí by měla být dokončena do roku 2026, kdy by mělo dojít také k naplnění strategického plánu města. Město Mikulov by při sestavení akčních plánů na další období mělo zvážit i realizaci mnou navržených potřebných projektů, jako je například vybudování autobusového nádraží, jehož potřeba byla uvedena v rámci zkvalitnění infrastruktury.

## 7.4 Časový harmonogram implementace

Implementace BSC do řízení organizace je poměrně časově náročná činnost a trvá několik měsíců. Celkovou dobu zavedení konceptu lze rozdělit do tří fází, na fázi přípravy, tvorby a implementace. Žádná s těchto fází nesmí být v případě zajištění kvalitní implementace uměle urychlována a mělo by ve vytvořeném harmonogramu být počítáno s možným zdržením.

V případě zavedení konceptu BSC do řízení výkonnosti města by měla tato práce časovou náročnost snížit a poskytnout vedení města podklad pro úspěšnou implementaci.

S ohledem na zkušenosti se zavedením této metody z jiných měst byla doba potřebná k úspěšné implementaci stanovena na osm měsíců, se začátkem v červenci roku 2017.

Tab. 48 Časový harmonogram implementace BSC

Fáze	2017						2018	
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II
<b>Fáze přípravy</b>								
Výběr vhodného týmu								
Školení týmu								
Sestavení časového plánu								
Vyčíslení finančních zdrojů								
<b>Fáze tvorby konceptu</b>								
Stanovení vize								
Definice strategických cílů								
Vytvoření strategické mapy								
Určení hlavních měřítek								
Určení cílových hodnot								
Stanovení strategických akcí								
<b>Fáze implementace</b>								
Zavedení do řízení								

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.5 Náklady zavedení metody

Vyčíslení nákladů na zavedení metody je provedeno co nejpřesněji. Součástí nákladů jsou prostředky potřebné především na práci realizačního týmu a proškolení odpovědné osoby. Absolvování potřebných školení považuji za velmi důležité a přínosné pro správné pochopení metody, její kvalitní zavedení a pro její efektivní a správné využívání.



V České republice existuje mnoho společností, které se zaměřují na poskytování různých školení a kurzů. Aktuálně se lze přihlásit na několik kurzů, týkajících se řízení výkonnosti. Jeden z kurzů se koná v Bratislavě a organizátorem je firma FBE Bratislava s. r. o. Kurz je zaměřen na Balanced Scorecard a měření výkonnosti. Jeho cena je 276 euro, tedy asi 7 500 Kč. Další možností je absolvování kurzu v Přerově, který pořádá společnost KCM Consulting s.r.o. a jeho cena je 8 712 Kč. Po absolvování tohoto kurzu je účastníkům vystaveno osvědčení o absolvování kurzu. Tyto dva kurzy nejsou speciálně upraveny pro veřejnou správu, a proto bych doporučila také účast na konferenci Moderní veřejná správa 2017, která se bude konat prvního a druhého června v Brně. Konference je pořádána sekci veřejné správy Ministerstva vnitra ČR. Velké množství kurzů pro veřejnou správu nabízí také Institut pro veřejnou správu Praha. Pražská firma VOX a.s. nabízí seminář k vytvoření systému hodnocení a řízení pracovního výkonu, který má na Balanced Scorecard také návaznost a jedním z probíraných témat je právě BSC. Tento kurz stojí téměř 8 000 Kč.

Realizační tým by měl být sestaven z několika pracovníků s tím, že jedna osoba by byla zaměstnána primárně za účelem sestavení konceptu a dohledu nad jeho dodržováním a efektivním využíváním. V prvních dvou fázích implementace je nutná spolupráce zodpovědného pracovníka s vedoucími pracovníky odborů, starostou a tajemníkem. Po úspěšném zavedení konceptu jsou do jeho realizace zapojeni všichni zaměstnanci úřadu a tím je zajištěna efektivnost a přínos BSC do řízení výkonnosti.

V tabulce 49 jsou kalkulovány potřebné finanční prostředky na implementaci konceptu a jedná se o náklady na nezbytné školení a měsíční náklady na mzdy, kdy celkové náklady jsou uvedeny za první měsíc implementace. V dalším období se bude částka nákladů pohybovat ve výši 29 614 Kč měsíčně. Do této zjednodušené kalkulace nejsou zapojeny menší náklady například za cestu na brněnskou konferenci či nutnost uhradit ubytování v případě absolvování vícedenního školení. Měsíční mzda pracovníka byla odvozena z tabulkového rozdělení dle platových tříd.

Tab. 49 Prvotní náklady zavedení BSC

Náklady BSC	Částka
Školení (Kč)	8 000
Pověření pracovník (Kč/měsíc)	20 100
Odměny zapojeným zaměstnancům (Kč/měsíc)	2 000
Odvody ze mzdy a odměn (Kč/měsíc)	7 514
<b>Náklady celkem</b>	<b>37 614</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.6 Dopady implementace konceptu BSC do hospodaření města

Kromě vyčíslení nákladů na zavedení konceptu metody Balanced Scorecard je také velmi důležité uvedení možných přínosů a rizik implementace do hospodaření města. Tyto skutečnosti by mohly být důvodem pro konečné rozhodnutí o zavedení či nezavedení metody.

### 7.6.1 Přínosy

Přínosů zavedení metody Balanced Scorecard jako systému měření a řízení výkonnosti je mnoho, avšak mezi nejdůležitější patří stanovení jasné a přesné vize a strategie. Již jen definice těchto dvou oblastí napomáhá k určitému rozvoji, kdy je uskutečňována snaha o naplnění dané vize.

Zavedení konceptu Balanced Scorecard však nemusí znamenat pouze snahu o zvýšení výkonnosti, ale může být využito také jako kvalitní základna pro odměňování zaměstnanců. V případě tohoto využití metody bych důrazně doporučila využití nabídky absolvování kurzu na toto téma. Možnost využít BSC jako podklad pro odměňování je velkým přínosem a to například z důvodu větší motivace zaměstnanců ke zvyšování kvality a efektivnosti práce. Mnoho zaměstnanců bere zavádění nových metod pouze jako zbytečnou práci navíc, ale v případě, že na základě takové metody budou odměňováni, mohou v jejich zavedení spatřit určitý smysl. Zvýšení kvality a efektivnosti práce zaměstnanců může způsobit rychlejší naplnění daných měřítek a celkové vize města.

Jako velmi přínosnou považuji komplexnost této metody, kdy je pozornost zaměřena na všechny stránky organizace a důraz je kladen také na občany a ne pouze na problematiku financí. Spokojenost občanů považuji pro rozvoj města a zvýšení jeho výkonnosti za velmi podstatnou, stejně tak jako spokojenost zaměstnanců, protože nespokojení zaměstnanci nevykazují zdaleka takové výkony jako lidé, které práce naplňuje, baví a ve které jsou spokojeni.

Významným přínosem zavedení je také zjednodušení rozhodování o investičních akcích, jejichž potřeba je dána z velké části snahou o zvýšení turistické atraktivnosti města a uspokojení přání občanů o rozvoj veřejných služeb, zvýšení bezpečnosti či například čistoty města. Díky zavedení BSC tak dojde k zefektivnění využívání finančních prostředků na projekty, jejichž realizace vyústí ke zvýšení výkonnosti města. Propojenost perspektiv zvýší především kvalitu hospodaření s majetkem města a díky tomuto konceptu

vzroste také přiměřenost investičních akcí v návaznosti na zvýšení spokojenosti obyvatelstva. Dojde k omezení, či úplnému zamezení realizace zbytečných či nežádoucích investic na úkor poskytování finančních prostředků do oblastí, které zvednou spokojenost obyvatel. V rámci občanské perspektivy by se město mělo zaměřit na investice do zkvalitnění životního prostředí, zejména do údržby zeleně. Velmi důležitým shledávám vybudování krytého bazénu, který obyvatelé města požadují a velmi postrádají již mnoho let.

Zavedení metody Balanced Scorecard má vliv na všechny složky hospodaření, zejména na příjmy a výdaje města. Zvýšení příjmů a případné snížení výdajů města však probíhá spíše jako přidružený proces v rámci naplňování různých měřítek. Jako příklad lze uvést zvyšování podílu vytríděného komunálního odpadu, který je dále využitelný a od města odkupovaný specializovanou společností. Toto třídění odpadu přináší vyšší příjmy do rozpočtu města. Na druhou stranu díky většímu poměru vytríděného odpadu klesnou výdaje na likvidaci nevytríděného komunálního odpadu.

V rámci analytické části byla provedena podrobná analýza hospodaření města Mikulov. Díky finanční perspektivě Balanced Scorecard jsou nejdůležitější sledovaná měřítka uvedena spolu a tím je zvýšena jejich přehlednost. Město Mikulov by také díky implementaci této metody mohlo dosáhnout vyššího podílu příjmů z jiných zdrojů, který byl v letech 2012 až 2014 poměrně malý, kolem 13 %.

### **7.6.2 Rizika**

Co se týče rizik spojených se zavedením a využíváním metody, tak za největší hrozbu považují neochotu zaměstnanců ke sledování a vyhodnocování měřítek a odbývání činností spojených se zvyšováním výkonnosti. Jako nástroj sloužící k omezení tohoto rizika bych využila BSC také jako základ pro odměňování.

V prvotní fázi implementace BSC je největší hrozbou špatná definice vize a strategie. V případě jejich neadekvátnosti může dojít k nefunkčnosti celého konceptu. Avšak vedení města Mikulov již v roce 2013 v rámci zpracovávání Strategického plánu rozvoje města, ve spolupráci s pracovními skupinami zaměřených na různé oblasti rozvoje města, definovalo vizi města spolu s možnostmi a cíli postupného rozvoje. V případě zavádění BSC ve městě Mikulov dojde jednoduchou úpravou definované vize a strategie k výrazné eliminaci tohoto rizika.

Rizikem zavedení nové metody je také její významná časová náročnost, kdy v takto dlouhém časovém horizontu mohou nastat i takové situace, které by mohly znemožnit případné dokončení zavedení. V předchozí kapitole byla doba potřebná pro zavedení stanovena na osm měsíců. V tak dlouhém časovém rozpětí, je však přesné naplánování všech akcí velmi obtížné. Ze strany odpovědného pracovníka, celého realizačního týmu a vedení města by avšak měla být vyvíjena snaha tento časový horizont dodržet, případně zkrátit k co největší eliminaci časových rizik implementace.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zpracování návrhu konceptu Balanced Scorecard, který by bylo možné implementovat jako nástroj měření a řízení výkonnosti ve městě Mikulov.

K dosažení hlavního cíle práce byly jako první zpracovány teoretické poznatky vztahující se k danému tématu, především pak z oblasti řízení výkonnosti se zaměřením na Balanced Scorecard. Zde byly popsány vybrané metody, které se využívají pro řízení výkonnosti ve veřejné správě a na ně pak navazovalo podrobné popsání metody Balanced Scorecard. Díky získaným teoretickým poznatkům bylo možné zpracovat hlavní část práce zaměřenou na sestavení a popis měřítek vhodných pro použití ve městě Mikulov.

Před zpracováním samotného návrhu BSC však bylo nutné zhodnotit stávající hospodářskou situaci města. Z tohoto důvodu byla zpracována podrobná analýza hospodaření za roky 2010 až 2015. Toto poměrně dlouhé časové rozpětí bylo zvoleno zejména kvůli eliminaci případných náhodných výkyvů a k efektivnímu rozpoznání trendů vývoje, podle kterých lze určitým způsobem predikovat budoucí vývoj. Díky zpracované analýze bylo zjištěno, že město Mikulov s finančními prostředky hospodáří velmi efektivně a nedochází ke zbytečnému a nadměrnému financování z cizích zdrojů, ale naopak jsou ve velké míře využívány prostředky získané formou transferů. Výsledky analýzy rozpočtů, rozvah a výkazů zisků a ztrát byly podpořeny také provedeným výpočtem hodnot vybraných ukazatelů finanční analýzy, které jsou určeny pro municipální jednotky. U těchto ukazatelů byly vyvozeny závěry o poměrně vysoké efektivnosti a kvalitě hospodaření, ať se již jednalo o výsledky autarkie, nákladové rentability, aktivity, financování či likvidity. Město Mikulov s prostředky, které má k dispozici hospodáří dobře a je vidět snaha o rozvoj a zlepšování situace města. Tento záměr by však měl být do budoucna více rozvíjen a podpořen k čemuž by zavedení Balanced Scorecard do řízení výkonnosti města velmi přispělo.

Ve druhé části práce byla na úvod představena Benchmarkingová iniciativa 2005. Město Mikulov je členem této iniciativy a benchmarking je prozatím jedinou metodou, která je pro řízení výkonnosti v současné době využívána. Pro zajištění větší komplexnosti zvyšování výkonnosti je však vhodnější právě metoda BSC. V projektové části práce byl zpracován návrh této metody aplikovatelný ve městě Mikulov. Celý návrh byl zpracován na základě již vypracovaného strategického plánu z roku 2013, který byl upraven tak, aby odpovídal současné situaci města. Jako první byla zpracována strategická mapa, z níž

vycházela definice strategických cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách, a to v perspektivě občanské, finanční, interních procesů a učení se a růstu. V závěru projektu byla uvedena kalkulace hlavních nákladů na zavedení metody a byly vyjmenovány největší přínosy, ale také rizika případné implementace.

V návaznosti na zpracování této práce bych městu Mikulov doporučila tuto metodu řízení výkonnosti zavést a s její pomocí dosáhnout definované vize a stát se tak městem s nadregionálním významem, především pak v oblasti turistického ruchu. Kromě zvýšení výkonnosti může být metoda časem rozvinuta a sloužit také jako podklad pro odměňování práce zaměstnanců úřadu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Benchmarkingová iniciativa* [online], Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, ©2005 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z:  
[http://benchmarking.azmapa.cz/index.php?p\\_menu=pripojeni&hl\\_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa](http://benchmarking.azmapa.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa)
- ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada. ISBN 9788024736693.
- ČESKO, 2000a. Zákon číslo 128 o obcích (obecním zřízení). In: Portál veřejné správy. Dostupné z:  
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49296&fulltext=&nr=128~2F2000&part=&name=&rpp=15>
- ČESKO, 2000b. Zákon číslo 250 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: Portál veřejné správy. Dostupné z:  
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49567&nr=250~2F2000&rpp=15#local-content>
- Český statistický úřad [online], © 2016, [cit. 2017-02-16]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>
- DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2011. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina: Georg, 90 s. ISBN 9788089401635.
- HANNABARGER, Chuck., Rick. BUCHMAN a Peter. ECONOMY, c2007. *Balanced scorecard strategy for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 9780470133972.
- HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590189.
- HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-020-1861-3.
- Interní materiály města Mikulov*
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611775.

- KÁŇA, Pavel, 2014. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol*. 4., aktualiz. vyd. Ostrava: Montanex, 394 s. ISBN 9788072254071.
- KEYES, Jessica, c2011. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, xxvi, 421 s. ISBN 9781439827185.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071797782.
- Kvalitní správa* [online], Ministerstvo vnitra, © 2017 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>
- LEHMANN, Carl F., c2012. *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton, FL: CRC Press, xxvii, 267 s. ISBN 9781439890233.
- MALÝ, Ivan a Juraj NEMEC, 2011. *Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 222 s. ISBN 9788021056688.
- MARKOVÁ, Hana, 2000. *Finance obcí, měst a krajů*. Praha: Orac, 190 s. Příručky pro praxi a studium veřejné správy. ISBN 8086199231.
- Město Mikulov* [online], © 2008, [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.mikulov.cz/cz/>
- Městská policie Mikulov* [online], © 2017, [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://mp.mikulov.cz/>
- MFČR [online], *Ministerstvo financí České republiky*, [cit. 2017-28-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2010/monitoring-hospodareni-obci-simu-2011-13782>
- MPSV [online], *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>
- NAHODIL, František, 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 366 s. ISBN 9788073805364.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.



PEKOVÁ, Jitka, 2004. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press. ISBN 8072610864.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 712 s. ISBN 9788073573515.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck, xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 9788074004476.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 280 s. Finance. ISBN 9788024756080.

*Řízení obcí*, 2008. Praha: Professional Publishing, 2 sv. (263, 186 s.). ISBN 9788086946764.

*Řízení procesů výkonu státní správy: (případová studie Vsetín)*, 2004. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. ISBN 8023940988.

*Společný hodnoticí rámec (Model CAF): zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení: CAF 2013*, 2013. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. Průvodce řízením jakosti. ISBN 978-80-02-02472-9.

STKO.cz [online], © 2012, [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.stko.cz/isno-v-mikulove.html>

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-000.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BI2005	Benchmarkingová iniciativa 2005
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EFQM	European Foundation for Quality Management
ha	Hektar
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
k.ú.	Katastrální území
MěÚ	Městský úřad
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Sb.	Sbírka
SIMU	Soustava informativních a monitorujících ukazatelů
SW	Software
t	Tuna
TQM	Total Quality Management
ÚSC	Územní samosprávný celek
ŽP	Životní prostředí

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Model CAF.....	28
Obr. 2 Metoda BSC pro organizace VS.....	34
Obr. 3 Graf struktury skutečných příjmů (v tis. Kč).....	48
Obr. 4 Graf struktury skutečných výdajů (v tis. Kč) .....	50
Obr. 5 Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč).....	53
Obr. 6 Graf struktury výnosů ze sdílených daní (v tis. Kč).....	55
Obr. 7 Strategická mapa.....	72

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Vývoj počtu obyvatel.....	43
Tab. 2 Vývoj průměrného věku .....	43
Tab. 3 Saldo skutečného rozpočtu (v tis. Kč).....	46
Tab. 4 Vývoj celkových příjmů (v tis. Kč).....	47
Tab. 5 Struktura skutečných příjmů (v tis. Kč).....	47
Tab. 6 Vývoj celkových výdajů (v tis. Kč).....	50
Tab. 7 Struktura skutečných výdajů (v tis. Kč) .....	50
Tab. 8 Analýza výsledku hospodaření (v tis. Kč).....	52
Tab. 9 Struktura výnosů (v tis. Kč).....	53
Tab. 10 Struktura výnosů (v %).....	54
Tab. 11 Struktura nákladů (v tis. Kč).....	56
Tab. 12 Struktura nákladů (v %).....	57
Tab. 13 Struktura aktiv (v tis. Kč) .....	59
Tab. 14 Struktura stálých aktiv (v tis. Kč).....	59
Tab. 15 Struktura oběžných aktiv (v tis. Kč).....	61
Tab. 16 Struktura pasiv (v tis. Kč).....	62
Tab. 17 Struktura vlastního kapitálu (v tis. Kč).....	62
Tab. 18 Struktura cizích zdrojů (v tis. Kč) .....	63
Tab. 19 Ukazatel autarkie .....	65
Tab. 20 Rentabilita nákladů .....	65
Tab. 21 Ukazatele aktivity .....	66
Tab. 22 Ukazatele financování (v %) .....	66
Tab. 23 Ukazatele likvidity.....	67
Tab. 24 Měřítka občanské perspektivy .....	74
Tab. 25 Spokojenost s veřejnými službami ve městě .....	75
Tab. 26 Zkvalitnění infrastruktury.....	76
Tab. 27 Pozemkový fond města Mikulov .....	77
Tab. 28 Struktura odpadu za rok 2015.....	78
Tab. 29 Pozemky určené k zástavbě.....	79
Tab. 30 Míra nezaměstnanosti (v %).....	80
Tab. 31 Možnosti sportovního vyžití ve městě.....	81
Tab. 32 Struktura trestných činů.....	83

Tab. 33 Měřítko finanční perspektivy.....	85
Tab. 34 Využití dlouhodobého hmotného majetku města .....	86
Tab. 35 Podíl výdajů na životní prostředí.....	87
Tab. 36 Saldo skutečného rozpočtu .....	87
Tab. 37 Celková zadluženost.....	88
Tab. 38 Podíl příjmů města z transferů (v tis. Kč).....	88
Tab. 39 Měřítko perspektivy interních procesů .....	89
Tab. 40 Struktura žádostí o informace.....	89
Tab. 41 Investiční akce .....	91
Tab. 42 Plnění rozpočtu (v %).....	92
Tab. 43 Měřítko perspektivy učení se a růstu .....	92
Tab. 44 Spokojenost zaměstnanců.....	93
Tab. 45 Hodnocení školení .....	94
Tab. 46 Výdaje na zvyšování kvalifikace.....	94
Tab. 47 Informační technologie (v tis. Kč).....	95
Tab. 48 Časový harmonogram implementace BSC.....	96
Tab. 49 Prvotní náklady zavedení BSC .....	97

**SEZNAM PŘÍLOH**

PI	Příjmy a výdaje v letech 2010- 2015
PII	Rozvaha v letech 2010- 2015
PIII	Výkaz zisku a ztráty v letech 2010- 2015
PIV	Dotazník spokojenosti občanů města Mikulov
PV	Dotazník spokojenosti zaměstnanců MěÚ
PVI	Dotazník hodnocení práce MěÚ
PVII	Plán strategických akcí

## PŘÍLOHA P I: PŘÍJMY A VÝDAJE V LETECH 2010- 2015

<b>Rok 2010</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	219 582	225 664	225 680
Daňové příjmy	79 998	79 190	79 201
Kapitálové příjmy	10 833	11 273	11 273
Nedaňové příjmy	37 458	32 935	32 942
Přijaté transfery	91 294	102 266	102 264
<b>Výdaje</b>	228 615	223 769	223 049
Běžné výdaje	203 378	199 496	198 786
Kapitálové výdaje	25 237	24 273	24 263

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2010, vlastní zpracování

<b>Rok 2011</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	197 665	207 628	207 647
Daňové příjmy	81 940	80 802	80 825
Kapitálové příjmy	11 504	10 907	10 905
Nedaňové příjmy	29 328	34 708	34 704
Přijaté transfery	74 893	81 212	81 212
<b>Výdaje</b>	200 152	198 912	198 173
Běžné výdaje	185 270	186 773	186 039
Kapitálové výdaje	14 882	12 138	12 134

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2011, vlastní zpracování

<b>Rok 2012</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	149 733	169 374	169 405
Daňové příjmy	73 859	98 287	98 320
Kapitálové příjmy	21 013	13 006	13 006
Nedaňové příjmy	35 412	33 009	33 004
Přijaté transfery	19 449	25 075	25 075
<b>Výdaje</b>	150 523	142 324	414 210
Běžné výdaje	127 531	126 240	125 129
Kapitálové výdaje	22 992	16 085	16 081

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2012, vlastní zpracování

<b>Rok 2013</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	158 384	205 261	205 218
Daňové příjmy	102 153	114 470	114 428
Kapitálové příjmy	5 811	29 203	29 204
Nedaňové příjmy	33 174	34 042	34 040
Přijaté transfery	17 246	27 546	27 546
<b>Výdaje</b>	177 718	166 464	166 245
Běžné výdaje	160 613	154 811	154 598
Kapitálové výdaje	17 105	11 654	11 647

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2013, vlastní zpracování

<b>Rok 2014</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	165 180	192 175	190 349
Daňové příjmy	106 468	127 208	127 184
Kapitálové příjmy	5 350	571	571
Nedaňové příjmy	36 760	40 293	38 491
Přijaté transfery	16 603	24 103	24 103
<b>Výdaje</b>	221 503	210 670	187 199
Běžné výdaje	159 409	165 484	154 486
Kapitálové výdaje	62 094	45 186	32 713

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2014, vlastní zpracování

<b>Rok 2015</b>	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Skutečnost
<b>Příjmy</b>	173 248	228 699	228 259
Daňové příjmy	112 749	129 795	129 792
Kapitálové příjmy	400	8 065	8 063
Nedaňové příjmy	40 764	40 218	39 786
Přijaté transfery	19 335	50 621	506 118
<b>Výdaje</b>	232 835	251 132	213 952
Běžné výdaje	232 835	155 915	144 243
Kapitálové výdaje	0	95 217	69 709

Zdroj: Závěrečný účet města Mikulov v roce 2015, vlastní zpracování



## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA V LETECH 2010- 2015

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva</b>	998282	870440	801779	822671	861412	935970
<b>Stálá aktiva</b>	938172	827414	742705	742019	762225	832287
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	6068	3828	4160	3942	4407	3536
Software	3804	1544	1625	1573	2271	1520
Ocenitelná práva			4	3	2	1
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	2258	1957	1798	1669	1539	1420
Nedokončený dlouhodobý majetek		353	733	697	594	594
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	843786	735268	649999	649644	669386	738418
Pozemky	52842	53133	52780	51774	51758	51980
Kulturní předměty	24283	27508	27388	31330	36305	39189
Stavby	744030	639365	530498	526557	517873	523323
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20550	8635	24393	28359	24480	18609
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek						2421
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2084		14844	11625	33921	89077
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		46				119
Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji					5050	13700
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	88318	88318	88318	88318	88318	90220
Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	964	964	964	964	964	2866
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	87354	87354	87354	87354	87354	87354
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>			228	114	114	114
Ostatní dlouhodobé pohledávky			228	114	114	114
<b>Oběžná aktiva</b>	60110	43026	59074	80653	99187	103682
<b>Zásoby</b>	1405	1695	1180	1438	1533	2278
Materiál na skladě	1405	1695	1180	1438	1533	2278
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	43922	28654	25461	16281	35230	28067
Odběratelé	11966	4787	10292	6254	11342	14577
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5239	1736	1417	1167	2408	2267
Jiné pohledávky z hlavní činnosti	9586	17029	7782	4159	2252	3367
Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	378					
Pohledávky z přerozdělovaných daní					35	34
Pohledávky za zaměstnanci	92	50	59	357	38	49
Pohledávky za ústředními rozpočty	39		3	5		
Pohledávky územními rozpočty	1005	1970	1	5	781	4
Krátkodobé pohledávky z ručení	3843	519	390	182		
Poskytnuté zálohy na transfery	51	236	1431	1241	1081	1302
Náklady příštích období	423					
Příjmy příštích období						
Dohadné účty aktivní	11175	2047	4039	2875	17219	6348
Ostatní krátkodobé pohledávky	125	279	48	36	73	119

<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	14783	12677	32432	62933	62425	73337
Jiné běžné účty	3400				1200	
Základní běžný účet územních samosprávných celků	10242	11435	31222	61719	60005	72038
Běžné účty fondů územních saamosprávných celků	1124	1232	1189	1196	1210	1280
Ceniny			21	18	9	18
Peníze na cestě						1

Zdroj: Rozvahy města Mikulov, vlastní zpracování

<b>Pasiva</b>	998282	870440	801779	822671	861412	935970
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	941946	827936	750643	795781	829526	913152
<b>Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>	933016	807848	711061	719989	737083	769721
Jmění účetní jednotky	834246	874090	826308	831620	841963	835020
Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	160883	133871	92946	96199	97949	132360
Oceňovací rozdíly při změně metody	-62131	-200113	-208193	-207830	-207830	-207830
Jiné oceňovací rozdíly					5002	10171
Opravy význaných minulých období	18					
<b>Fondy účetní jednotky</b>	1239	1249	1215	1212	1215	1256
Ostatní fondy	1239	1249	1215	1212	1215	1256
<b>Výsledek hospodaření</b>	7691	18838	38366	74579	91228	142174
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	7691	11148	19528	36213	16648	50946
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let		7691	18838	38366	74579	91228
<b><i>Cizí zdroje</i></b>	56336	42504	51136	26890	31886	22818
Rezervy			5884			
<b>Dlouhodobé závazky</b>	30437	27138	20909	11487	6970	3836
Dlouhodobé úvěry	29669	26497	18118	9739	4757	3245
Ostatní dlouhodobé závazky	768	640	512	384	256	128
Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery			2279	1364	1957	463
<b>Krátkodobé závazky</b>	25899	15366	24343	15403	24916	18982
Dodavatelé	3856	2472	3374	3042	3807	3501
Krátkodobé přijaté zálohy	8	9	33	43		
Závazky z dělené správy a kaucí		82	70	48		
Zaměstnanci	1932	1756	1759	1763	1840	1976
Jiné závazky vůči zaměstnancům			48	55	51	59
Zúčtování s institucemi SZ a ZP	1108	1005	977	1015	1060	1149
Daň z příjmů			6500	6500	7000	5300
Jiné přímé daně	276	257	240	262	274	311
Daň z přidané hodnoty				98	426	163
Závazky k vybraným místním vládním institucím			7523			
Přijaté zálohy na transfery	9040		779	112	6119	3611
Výnosy příštích období	5407		706	571	259	46
Dohadné účty pasivní	4211		2293	1851	2495	2780
Ostatní krátkodobé závazky	61		41	43	1584	86

Zdroj: Rozvahy města Mikulov, vlastní zpracování

### PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V LETECH 2010- 2015

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Náklady</b>	207575	169191	189502	199835	201674	180986
<b>Náklady z činností</b>	181234	145883	160436	168901	167361	150431
Spotřeba materiálu	4786	3917	3429	3352	3971	3504
Spotřeba energie	7900	3411	3690	4008	3777	3323
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	434					
Opravy a udržování	15200	15509	11216	31973	29521	16264
Cestovné	316	399	352	371	401	239
Náklady na reprezentaci	193	120	171	77	242	198
Ostatní služby	35508	34166	29813	33388	36722	35089
Mzdové náklady	32025	31044	29882	30595	31679	33030
Zákonné sociální pojištění	10518	10291	9668	9992	10346	10858
Jiné sociální pojištění			114	118	122	128
Zákonné sociální náklady	172	507	482	444	633	572
Jiné sociální náklady	509	505	533	505	583	551
Daň z nemovitostí	252	246	432	432		
Jiné daně a poplatky	619	366	711	947	466	405
Smluvní pokuty a proky z prodlení				6		
Jiné pokuty a penále	5	182	7523	-7208	29	23
Dary a jiná bezúplatná plnění	93	120	317	302	144	582
Manka a škody			252			
Tvorba fondů	40	662	672	688	842	884
Odpisy dlouhodobého majetku	155		12216	14060	20165	19502
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	1188	2582	1391	5603		
Prodané pozemky	2214	368	2083	16327	29	62
Tvorba a zúčtování rezerv			5884	-5884		
Tvorba a zúčtování opravných položek	3210	-2674	2717	3305	-5808	170
Náklady z vyřazených pohledávek	4906	41264	20776	21477	30415	22434
Náklady z drobného dlouhodobého majetku			1349	1186	1774	2004
Ostatní náklady z činností	60991	2899	2764	2838	1309	578

<b>Finanční náklady</b>	802	839	639	541	213	250
Úroky	640	716	622	344	201	148
Kurzové ztráty	20		4	1	1	92
Náklady z přecenění reálnou hodnotou				147		
Ostatní finanční náklady	142	123	13	49	11	10
<b>Náklady na transfery</b>	25539	22469	20820	23978	27295	29436
Náklady vybraných místních vládních institucí na transfery	25539	22469	20820	23978	27295	29436
<b>Daň z příjmů</b>			7607	6416	6804	868
Daň z příjmů			7607	6416	6804	868

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty města Mikulov, vlastní zpracování

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výnosy</b>	220266	185217	209030	236048	218322	231932
<b>Výnosy z činností</b>	64517	95044	84607	90227	74653	84601
Výnosy z prodeje služeb	5608	5782	3943	4560	4234	5864
Výnosy z pronájmu	17618	21561	21771	22407	22935	23194
Výnosy z prodaného zboží						24
Výnosy ze správních poplatků	3494	4026	3066	4273	4319	4576
Výnosy z místních poplatků	8434	12390	5216	7017	6060	6585
Jiné výnosy z vlastních výkonů	1114	514	5942	221	210	177
Jiné pokuty a penále	5468	10763	4477	3793	6920	8569
Výnosy z vyřazených pohledávek	6932	26094	19991	20964	20244	22287
Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	5733	4696	12537	2721	5058	568
Výnosy z prodeje pozemků	6253	5992	3651	20232	404	8007
Čerpání fondů	394	630	706	696	840	843
Ostatní výnosy z činností	3469	2596	3307	3341	3430	3908
<b>Finanční výnosy</b>	200	169	13647	19843	85	12
Úroky	196	165	261	207	84	12
Kurzové zisky	4	5		14	1	
Výnosy z přecenění reálnou hodnotou			13386	19262		
Ostatní finanční výnosy				1		
<b>Výnosy z transferů</b>	89410	25090	26905	23049	26365	28025
Výnosy z nároků na prostředky státního rozpočtu	79686					
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	1184	25090	26905	23049	26365	28025
Výnosy z nároků na prostředky státních fondů	27					
Výnosy z ostatních nároků	8513					

<b>Výnosy ze sdílených daní a poplatků</b>	66139	64913	83871	103289	117220	119293
Výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických osob	16049	16431	16371	19298	20089	20555
Výnosy ze sdílené daně z příjmů právnických osob	18040	16423	18878	21994	23993	21607
Výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	25778	25861	25348	32898	35526	34821
Výnosy ze sdílených majetkových daní	5871	5797	6339	6024	5621	6412
Výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků	356	400	16934	23076	31990	35888
<b>Výsledek hospodaření</b>		0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	12691	16025	27134	42629	23453	51814
Daň z příjmů	5000	5000				
Dodatečné odvody daně z příjmů	-123					
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	7691	1148	19528	36213	16648	50946

Zdroj: Výkazy zisku a ztráty města Mikulov, vlastní zpracování

# PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI OBČANŮ MĚSTA MIKULOV

## Anketa o tom, jak se Vám žije v Mikulově

(Vaše odpovědi budou využity při zpracování strategického plánu rozvoje města Mikulova)

Vážená paní, vážený pane,

pokuste se prosím podílet společně s mikulovským zastupitelstvem na rozhodnutí, co bude dál s rozvojem Vašeho města. Vyplňte prosím tento anketní lístek. Pokud je Vás v domácnosti více, můžete tento anketní lístek zkopírovat. Zúčastnit se mohou i děti a mládež! Každý by měl vyplnit anketní lístek sám za sebe.

Průzkum je součástí přípravy strategického plánu rozvoje města Mikulova. Cílem průzkumu je získat užitečné a důvěryhodné informace o postojích občanů, kteří žijí v Mikulově a kterým není další vývoj města lhostejný.

Místo, kam můžete zodpovězené anketní lístky doručit: vestibul Městského úřadu Mikulov, Náměstí 1, 692 01 Mikulov v termínu do 8. března 2013.

## OTÁZKY

Není nutné odpovídat na všechny dotazy, ale můžete se zaměřit pouze na otázky, o které máte největší zájem.

### VŠEOBECNÉ OTÁZKY K PRÁCI RADNICE A ZASTUPITELSTVA MĚSTA:

#### 1. Jak hodnotíte práci města (radnice) jako takovou?

výborná     dobrá     průměrná     špatná     nevím

Můžete uvést důvody pro svoji odpověď?

#### 2. Jaké tři počiny si vybavíte při přemýšlení o práci zastupitelstva města v Mikulově?

- 1.
- 2.
- 3.

#### 3. Můžete určit tři oblasti, které považujete pro rozvoj města za nejdůležitější?

- 1.
- 2.
- 3.

#### 4. A jaké jsou z Vašeho pohledu tři nejvýznamnější konkrétní akce nebo projekty, které by měly být v budoucnu realizovány (investice, oprava, kulturní akce apod.)?

- 1.
- 2.
- 3.

#### 5. Co považujete ve městě za největší problém, co cítíte jako největší slabinu města?

#### 6. Můžete ohodnotit svoji spokojenost s poskytováním veřejných služeb ve městě (hodnocení obdobné jako ve škole; 1 = výborně až 5 = nedostatečně)?

údržba zeleně	1	/	2	/	3	/	4	/	5
opravy a údržba památek	1	/	2	/	3	/	4	/	5
bytová výstavba	1	/	2	/	3	/	4	/	5
služby městské policie	1	/	2	/	3	/	4	/	5
údržba silnic	1	/	2	/	3	/	4	/	5
údržba chodníků	1	/	2	/	3	/	4	/	5
zimní údržba města	1	/	2	/	3	/	4	/	5
kvalita životního prostředí ve městě	1	/	2	/	3	/	4	/	5
podpora podnikání	1	/	2	/	3	/	4	/	5
nabídka pozemků a objektů pro podnikání	1	/	2	/	3	/	4	/	5



školství (předškolní zařízení)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
školství (základní)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
školství (střední)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
sociální služby (např. pečovatelské služby)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
nabídka kulturních akcí	1 / 2 / 3 / 4 / 5
jiná veřejná služba (prosím vyplšte)	1 / 2 / 3 / 4 / 5

#### KOMUNIKACE MĚSTSKÉHO ÚŘADU S OBČANY:

7. Jaký zdroj využíváte nejčastěji při zjišťování informací o dění ve městě či na radnici?

- Zpravodaj města Mikulov     Internet     úřední desku     osobní kontakt s představiteli města či úředníky
- jiný (uveďte)

8. Jste s tímto způsobem informování spokojeni?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

Jak byste navrhovali tento systém vylepšit?

#### PROBLEMATIKA DOPRAVY, CYKLOTURISTIKA:

9. Považujete za správné budování menších parkovacích ploch v bytové zástavbě i na úkor stávajících zelených ploch?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

#### KULTURA, SPORT A VOLNÝ ČAS, SOCIÁLNÍ PROBLEMATIKA:

10. Pokládáte možnosti pro volnočasové aktivity v Mikulově za dostačující?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

Jaká služba nebo akce Vám v oblasti kultury a možností trávení volného času nejvíce ve městě chybí?

11. Jste spokojeni s kvalitou sportovišť na území města Mikulova?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

12. Jak jste spokojeni s kvalitou vody v bazénech městského koupaliště a se službami poskytovanými na městském koupališti?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

13. Napadá Vás zařízení nebo aktivita pro seniory, které by bylo vhodné ve městě zřídit nebo zorganizovat?

#### PROBLEMATIKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ:

14. Jste spokojeni se stavem veřejné zeleně ve městě?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

Kde vidíte v této oblasti největší nedostatky?

15. Jste spokojeni se současným systémem likvidace a odstraňování odpadů?

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

Dokážete navrhnout zlepšení stávajícího systému?

16. Co považujete za prioritní problém, který je nutno v oblasti životního prostředí v Mikulově řešit?

17. Chcete nám ještě něco sdělit?

(Zde můžete připojit Vaše další návrhy, připomínky a komentáře ohledně rozvoje města. Můžete připojit i dodatečný list, kde nám svá doporučení sdělíte.)

To je vše, děkujeme Vám a přejeme hezký den.

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.

Zdroj: Anketární šetření města Mikulov

## PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTANCŮ MĚŮ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Petra Vlková. Jsem studentkou Fakulty Managementu a Ekonomiky ve Zlíně a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku zaměřeného na zjištění Vaší spokojenosti. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit jako podklad pro zpracování jedné z částí mé diplomové práce.

Pohlaví

Muž

Žena

Jaká je Vaše průměrná denní pracovní doba?

..... (v hodinách)

Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním? (hodnotí se na škále 1- 5; kdy 1 značí spokojenost, 5 absolutní nespokojenost)

Celková spokojenost	
Pracovní doba	
Nadřízení	
Finanční ohodnocení	
Morální ohodnocení	

Jak jste spokojen/a s absolvovanými školeními? (hodnotí se na škále 1- 5; kdy 1 značí spokojenost, 5 absolutní nespokojenost)

Počet školení	
Odbornost školení	

## PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK HODNOCENÍ PRÁCE MĚÚ

Vážení občané a návštěvníci Městského úřadu Mikulov!

Město Mikulov realizuje v současné době projekt „Zefektivnění činnosti Městského úřadu Mikulov“. Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu. Cílem tohoto projektu je, mimo jiné, efektivně poskytovat kvalitní a rychlé služby v příjemném prostředí. Proto jsme pro Vás připravili krátký dotazník, kde je prostor pro Vaše hodnocení práce městského úřadu a návrhy, které by přispěly ke zlepšení naší práce a Vaší spokojenosti. Vašimi náměty a připomínkami se budu zodpovědně zabývat.

Tento dotazník je anonymní.

Děkuji za Vaši vstřícnost a Váš čas, který věnujete vyplnění níže uvedeného dotazníku, který prosím odevzdejte do schránky u východu z městského úřadu.

JUDr. Jiří Večeřa, tajemník Městského úřadu Mikulov

### DOTAZNÍK

1. Kolikrát ročně navštívíte MěÚ Mikulov?

.....

2. V jakých záležitostech navštěvujete MěÚ? (můžete uvést více záležitostí)

.....  
.....

3. Jak dlouho jste čekal/a na volného úředníka? (lze uvést více agend)

.....  
.....

4. Jak jste byl/a spokojen/a s vystupováním úředníka? (oznámkujte jako ve škole)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Komentář: .....

.....

5. Byl dle Vašeho názoru úředník odborníkem na Vámi vyřizovanou záležitost?  
(vhodné zaškrtněte a v případě více návštěv lze v komentáři konkretizovat agendy)

ano	ne
-----	----

Komentář: .....

.....

6. Poskytl Vám úředník dostatečné informace?  
(vhodné zaškrtněte a v případě více návštěv lze v komentáři konkretizovat agendy)

ano	ne
-----	----

Komentář: .....

.....

7. Byl dle Vašeho názoru úředník vhodně oblečen a upraven?  
(vhodné zaškrtněte a v případě více návštěv lze v komentáři konkretizovat agendy)

ano	ne
-----	----

Komentář: .....

.....

8. Jak získáváte potřebné informace z MěÚ?  
(Zpravodaj města, webové stránky, úřední deska, jiné...)

.....

9. Jak hodnotíte přístupnost potřebných informací a úroveň jejich poskytování?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Komentář: .....

.....

10. Jakou máte konkrétní kladnou zkušenost s vyřizováním záležitosti na MěÚ?  
(uveďte prosím agendu/y nebo úředníka/y)

.....

.....

.....

11. Jakou máte konkrétní negativní zkušenost s vyřizováním záležitostí na MěÚ?  
(uveďte prosím agendu/y nebo úředníka/y)

.....

.....

.....

12. Ostatní náměty a připomínky

.....

.....

.....

Děkujeme!

Zdroj: Interní materiály města Mikulov



Nabídka nových pozemků				X					X							
Vybudování podzemních kontejnerů			X													
Plán péče o veřejnou zeleň			X													
Osvěta třídění komunálního odpadu																
Zapojení podnikatelů do informačního systému					X											X
Obnova a údržba památkových objektů																
Vybudování nových parkovišť		X														
Zbudování autobusového nádraží		X			X							X				
Nová průmyslová zóna					X											
Ostrůvky pro přechody Pavlovská, Rep. obrany		X														
Zvyšování motivace zaměstnanců MěÚ																X
Podpora farmářských trhů					X				X							
Uskutečnění příjmů z nemovitého majetku									X					X		
Obchvat města		X														
Zvýšení podílu dotací										X		X				
Prevence kriminality								X								
Informování obyvatel pomocí SMS								X			X					X
Kanalizace Dukelská, U Lomu, Lidická,...		X											X			

Zdroj: Vlastní zpracování